

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO NO ACOMPANHAMENTO E
CONTROLE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO, ALICERÇADOS NO
MODELO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA MANUFATUREIRA**

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Engenharia de Produção.**

WERNER ARTUR JORGE WEINZIERL
Orientador: Professor Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis

2004

WERNER ARTUR JORGE WEINZIERL

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO NO ACOMPANHAMENTO E
CONTROLE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO, ALICERÇADOS NO
MODELO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA MANUFATUREIRA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.

Orientador

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.

Prof. Edson Pacheco Paladini Dr.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Edeltraud, e aos meus filhos Djonny e Greici, pela companhia e pelos momentos de distração, sem os quais teria sido impossível alcançar tal propósito, à coordenadoria de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, que me proporcionou a oportunidade de participação neste programa de Mestrado, ao meu orientador Prof. Dr. Osmar Possamai, pela enorme contribuição e paciência na orientação e na elaboração deste trabalho, à Universidade da Região de Joinville na pessoa da Prof^a. Dra. Maria da Graça Albino de Oliveira, pelo seu apoio e incentivo a nós dispensados, à Empresa Arte Diamante na pessoa do Diretor Sr. Dieter Lichtblau, pela transferência de experiências, as quais viabilizaram a execução deste trabalho e, finalmente, a todos os professores da Universidade Federal de Santa Catarina e Univille, que direta ou indiretamente nos incentivaram e auxiliaram na busca de conhecimentos e experiências, as quais se tornaram fundamentais para a conclusão da presente Dissertação de Mestrado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1– Apresentação do Problema de Pesquisa	1
1.2 - Definição do Problema de Pesquisa.....	3
1.3 - Objetivos do trabalho	4
1.4 - Justificativa	4
1.5 – Metodologia	5
1.6 - Estrutura do Trabalho	6
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 – Cultura Organizacional	7
2.2 Gestão do Conhecimento	8
2.3 - A Competitividade das Organizações.....	15
2.4 – Estratégia empresarial	19
2.5 - Planejamento Estratégico.....	21
2.5.1 - A evolução do planejamento estratégico	25
2.6 - O <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.6 – Controle dos Processos	29
2.7 – Considerações	31
CAPITULO 3 – MODELO PROPOSTO	33
3.1 – Apresentação do Modelo Proposto	33
3.2 – Descrição das Etapas do Modelo	34
3.2.1 – Etapa 1: Preparação para aplicação do modelo.....	36
3.2.2 – Etapa 2: Levantamento dos indicadores e metas existentes nos processos.....	37
3.2.3 – Etapa 3: Resultados alcançados nas perspectivas e indicadores de desempenho	39
3.2.4 – Etapa 4: Avaliar o que e onde não deu certo.....	42
3.2.5– Etapa 5: Determinar por que motivo não deu certo	44
3.2.6 – Etapa 6: Causas prováveis (vindas do BSC/ ou Planejamento Estratégico)	46
3.2.7 – Etapa 7: Definir quais conhecimentos deveriam ser necessários.....	47
3.2.8 – Etapa 8: Plano de capacitação	48
3.2.9 – Etapa 9: Avaliar o que deu e porquê deu certo (métodos, capacitação, etc.).....	50

3.2.10 – Etapa 10: Formalizar o conhecimento necessário	51
3.2.11 - Etapa 11: Realimentação do planejamento estratégico e/ou <i>Balanced Scorecard</i> ..	53
3.3 - Considerações	54
CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	56
4.1 – Apresentação da Organização	56
4.2 - Descrição das Etapas do Modelo Proposto	57
4.2.1 – Etapa 1: Preparação para aplicação do modelo	57
4.2.2 – Etapa 2: Levantamento dos indicadores e metas	58
4.2.3 – Etapa 3: Resultados alcançados nas perspectivas e indicadores de desempenho	60
4.2.4 – Etapa 4: Avaliar o que e onde não deu certo	63
4.2.5 – Etapa 5: Determinar por que motivo não deu certo	65
4.2.6 – Etapa 6: Causas prováveis (vindas do BSC ou Planejamento Estratégico)	67
4.2.7 – Etapa 7: Definir quais conhecimentos deveriam ser necessários	69
4.2.8 – Etapa 8: Plano de capacitação	70
4.2.9 – Etapa 9: Avaliar o que e por que motivo deu certo (métodos, capacitação, etc.)	71
4.2.10 – Etapa 10: Formalizar o conhecimento necessário	75
4.2.11 – Etapa 11: Realimentação do planejamento estratégico e/ou <i>Balanced Scorecard</i> ..	76
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	77
5.1 – Conclusões	77
5.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros	80
REFERÊNCIAS	81

LISTA DE FIGURAS

- Figura 2.1 – Estrutura da base de conhecimento organizacional.
- Figura 2.2 – Comparação entre dados, informação e conhecimento.
- Figura 2.3 – Quatro modos de conversão de conhecimento adaptado.
- Figura 2.4 – Valor total de mercado de uma empresa, incluindo o seu patrimônio visível três tipos de ativos intangíveis.
- Figura 2.5 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões.
- Figura 2.6 – Integração entre conceitos.
- Figura 2.7 – Forma de traduzir a missão em resultados almejados.
- Figura 2.8 - Diagrama de Ishikawa
- Figura 3.1 – Fluxograma geral de localização do modelo proposto.
- Figura 3.2 – Quadro sugerido para o levantamento dos indicadores de desempenho da organização
- Figura 3.3 – Quadro sugerido do levantamento dos indicadores de desempenho da organização e sua comparação com os resultados alcançados.
- Figura 3.4 – Quadro proposto para identificar as metas e indicadores que foram ou não alcançadas
- Figura 3.5 – Exemplo hipotético de um relatório de anomalias.
- Figura 3.6 – Modelo hipotético de um relatório de anomalias.
- Figura 3.7 – *Check-list* para verificação das novas metas estabelecidas para o período.
- Figura 4.1 – Indicadores de desempenho estabelecidos no Planejamento Estratégico para o ano de 2003 da Empresa.
- Figura 4.2 – Análise dos Resultados Alcançados nos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Planejamento Estratégico para o ano de 2003 da Empresa.
- Figura 4.3 – Quadro de identificação das metas e indicadores que foram ou não alcançadas na Empresa.
- Figura 4.4 – Relatório de anomalias de visitas a clientes para a divulgação da marca e produtos da Empresa.
- Figura 4.5 – Relatório de anomalias na redução de custos de produção da Empresa.
- Figura 4.6 – Relatório de anomalias da perspectiva de desenvolvimento da imagem da Empresa.

RESUMO

Tradicionalmente, as organizações procuram estabelecer planos estratégicos de longo prazo utilizando-se de indicadores de desempenho. Contudo, os fatores de avaliação nem sempre agregam conhecimento, se baseados exclusivamente na vertente financeira. Dentro do presente contexto, este trabalho pretende identificar a relação entre as estratégias utilizadas e o conhecimento necessário para a concretização das metas organizacionais com base no modelo do *Balanced Scorecard*. Utilizando-se o Planejamento Estratégico previamente estabelecido pela organização, busca-se identificar dentre os diversos indicadores de desempenho do modelo BSC, quais realmente conduzem ao crescimento da organização. A utilização de conceitos de gestão do conhecimento atrelados às metas da organização permitem um controle organizacional mais amplo e efetivo, possibilitando às pessoas de todos os setores da empresa conhecerem com mais clareza as estratégias a serem tomadas, bem como visualizarem o conjunto de resultados esperados, suas ocorrências e causas. Desta forma, a gestão do conhecimento torna-se fundamental para o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, mantendo a empresa competitiva em seu mercado. Os resultados alcançados nos diversos indicadores de desempenho do modelo BSC proposto, foram avaliados no final do período de 2003 e comparados com as metas previstas. O estudo dos comparativos conduziram para que pudesse visualizar a necessidade do conhecimento envolvido nos resultados e objetivos das metas traçadas no Planejamento Estratégico de uma organização do setor metalúrgico, da cidade de Corupá/SC.

ABSTRACT

Traditionally the organizations attempt to establish strategical planning looking at performance indicators over a long period of time. However, the traditional factors of evaluation do not always add values to the organization if implemented exclusively taking into account the financial indicators. Based on the Balanced Scorecard, this work intends to identify the relationship between the used strategies and the necessary knowledge for important decisions concerning the achievement of the target objectives. Considering the strategical planning, the Balanced Scorecard could be used to identify the performance indicators which really lead to the desired outcomes in the organization. The use of knowledge management concepts related to the target objectives allows an effective control of the organization's planning, making possible the involvement of staff in the process of building the scorecard, as well as visualizing the set of expecting results, its occurrences and causes. Further, the management of the knowledge becomes extremely important in order to identify the necessary steps for reaching the established goals in the strategical planning, increasing the company's competitive, organizational, and financial strength. The model was applied successfully in a metallurgic industry in Corupá/SC

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos principais agentes de transformação de uma organização, é o fato de se facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas.

1.1– Apresentação do Problema de Pesquisa

O ambiente empresarial, dentro do contexto da economia globalizada, tem sido fortemente marcado pela necessidade de se buscar e aplicar novas técnicas e ferramentas de gestão.

Essas técnicas e ferramentas têm o objetivo de traduzir, em linguagem organizacional corrente, o conceito de excelência empresarial, em uma perspectiva prática, que proporcione soluções aos desafios organizacionais.

Um dos desafios que as organizações necessitam superar é o de descobrir o que o cliente quer em face de tantas mudanças, priorizando os processos que devam ser gerenciados.

É preciso planejar estrategicamente o futuro da organização e ater-se a processos que criem valor para o cliente, bem como ter um sistema de medição capaz de demonstrar como a organização está se comportando perante as turbulências do mercado, observando os ativos tangíveis e intangíveis para projetar esse futuro.

Até pouco tempo atrás, as empresas conseguiam fazer isso trabalhando com um sistema de planejamento e controle de cima para baixo.

A alta direção determinava os objetivos e traçava as estratégias para seguir e depois divulgava as metas para os outros níveis da empresa, distribuindo as ordens para que as estratégias fossem postas em ação.

Esse sistema funcionava bem nas organizações verticais tradicionais, nas quais todo o conhecimento parecia estar no ponto mais alto da pirâmide.

O conhecimento das pessoas é fundamental e maximizando a aprendizagem, incentivando as mesmas a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias sem a presença de um chefe ou supervisor é um diferencial competitivo das organizações.

Zabot e Silva (2002, p.66) salientam que “O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só na aquisição, como também sua criação e transferência”.

Consequentemente, o processo de *feedback* interno da organização, depende do conhecimento desenvolvido pelos funcionários e na assimilação dos objetivos planejados pela organização.

É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles, mas convém que se dêem conta de que a fonte do conhecimento são os funcionários da empresa, pois graças a eles é possível continuar melhorando as operações.

A gestão do conhecimento surge como necessidade, capaz de melhorar sensivelmente o processo de planejamento, tornando a elaboração de estratégias mais específica e detalhada, a partir da análise de diversas variáveis externas e internas e o seu impacto direto e indireto na performance da empresa.

Para avaliar a performance da organização e seus processos internos, faz-se necessária a aplicação de indicadores de desempenho, voltados para o futuro, com o objetivo de criar um diferencial competitivo.

Muitas vezes os indicadores financeiros tradicionais não refletem a realidade das organizações em relação ao mercado, processos internos, aprendizado e crescimento. Além dos indicadores financeiros, outros não-financeiros devem ser utilizados, podendo-se contemplar outros objetivos e medir as diversas atividades e processos de gestão.

Pelo fato de a contabilidade utilizar dados passados, muitos administradores são forçados a operar muito mais através de resultados históricos, em vez de situar sua organização para uma visão futura mais abrangente. Isto responde pelo fato de muitas empresas descobrirem repetidamente que estão despreparadas. Elas não conseguem ter uma reação ao movimento inesperado de um concorrente, suportar o desenvolvimento de produtos com pessoas ou instalações ou de deter o fluxo de saídas de talentos da organização. O fato é que o futuro é muito mais difícil de ser entendido e preparado do que o passado.

A introdução do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (1997) abriu um novo caminho para organizar e monitorar as informações necessárias ao bom desempenho da organização, não apenas informações relativas sobre resultados financeiros alcançados pela empresa, mas também resultados não financeiros decorrentes da gestão empresarial.

Há uma década atrás, a maioria das organizações usava como indicadores de desempenho, os resultados financeiros e outros poucos não financeiros.

Em diferentes níveis departamentais, os gerentes se valiam dos *budgets* (orçamentos) para definirem os objetivos com a gerência de nível imediatamente superior. Uma combinação de vários fatores, dentre eles, o aumento da demanda no mercado, associado a

uma combinação mais acirrada, fez com que o tempo se tornasse mais curto, exigindo que tudo fosse melhor, mais rápido e mais barato. Sob essas pressões, ficou claro que o sistema financeiro ajudava às pessoas a gerenciar os *budgets* e fornecer relatórios de resultados, mas não as atividades do negócio que produziam os resultados.

1.2 - Definição do Problema de Pesquisa

Muitas vezes, a falta de conhecimento específico faz com que as empresas tenham dificuldades em identificar e medir os processos.

O estabelecimento de novas medidas de desempenho e a busca de alinhamento estratégico nas organizações é fator primordial, uma vez que as mesmas conviveram por muito tempo com um ambiente não competitivo.

Os órgãos governamentais protegiam as organizações contra o ingresso de competidores internacionais, potencialmente mais eficientes ou inovadores, que fez com que elas não tivessem a devida preocupação com os resultados a serem atingidos.

O conhecimento dos gestores em estabelecer critérios de identificação nas melhorias de estratégias implementadas, usadas sistematicamente, podem conduzir a mudanças, fortalecendo os negócios e ajudando a direcionar as atividades que geram os resultados.

A dificuldade na percepção, por parte dos gestores, do porquê e onde os resultados dos indicadores de desempenho foram condizentes ou não com o planejado, é ponto fundamental para que se crie conhecimento necessário e possam ser estabelecidas.

Novas metas e estratégias para os indicadores que não atingiram o resultado esperado, ou a continuação nos rumos para os indicadores que corresponderam, devem fazer parte nas expectativas do planejamento estratégico da organização.

A identificação e correção nos rumos da empresa, em relação aos resultados alcançados nas organizações, muitas vezes não são percebidas e dificultam o ensaio e implantação de novas técnicas. Então se faz a seguinte pergunta de pesquisa: Como a gestão do conhecimento pode contribuir na avaliação dos resultados alcançados, nos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da organização, utilizando os indicadores de desempenho do modelo *Balanced Scorecard* e auxiliar na gestão estratégica das organizações?

1.3 - Objetivos do trabalho

O presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver um modelo, utilizando dados de gestão estratégica, para identificar a necessidade do conhecimento e sua relação na elaboração do Planejamento Estratégico e na avaliação de desempenho, utilizando indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, implantado na organização.

Para a concretização do objetivo geral do trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os resultados alcançados e fazer as comparações necessárias entre as metas e indicadores planejados e realizados na gestão do Planejamento Estratégico;
- Dar suporte para a organização, no sentido de aprender novas habilidades de aperfeiçoamento de técnicas, envolvendo o conhecimento das pessoas nos processos administrativos;
- Diagnosticar com competência os resultados alcançados, decorrentes do Planejamento Estratégico implantado, alicerçado no modelo do *Balanced Scorecard*;
- Selecionar os indicadores de desempenho que sejam adequados às perspectivas e estratégias, verificando o que deu ou não deu certo no planejamento estratégico da organização.

1.4 - Justificativa

Muitas organizações têm um modelo de Planejamento Estratégico e já trabalham com sistemas de medidas de desempenho que incorporam medidas financeiras e não-financeiras.

As organizações que adotam tais medidas muitas vezes não têm a necessária interpretação dos resultados alcançados. Na maioria dessas organizações, as medidas de desempenho são utilizadas de forma parcial ou inadequada, de certa forma por falta de conhecimento necessário.

Utilizando o Planejamento Estratégico, alicerçado no modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton (1997), pode-se ter uma ferramenta eficaz e organizada para o atingimento das metas, porém necessário se faz o acompanhamento desses resultados.

De acordo com os mesmos autores (1997, p.2) “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão Estratégica”.

Embora o *Balanced Scorecard* tenha uma metodologia de estruturação de perspectivas financeiras e não-financeiras bem definidas, as organizações têm dificuldades em estabelecer critérios de avaliação, principalmente quando os indicadores estabelecidos na estratégia não conseguem traduzir o desempenho desejado.

A Gestão do Conhecimento poderá contribuir para que, com as avaliações feitas nos resultados atingidos dos indicadores de desempenho, possa cooperar para um aprimoramento dos processos internos da organização.

Já afirmavam Davernport e Prusak (1998, p.63), que “Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. Elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimentos e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas”.

A resolução do problema de pesquisa, permitirá à organização, considerando a gestão do conhecimento como fator determinante, a identificação e resolução dos erros e acertos do planejamento estratégico, a utilização racional de medidas de desempenho para melhoria dos processos internos, a aprendizagem organizacional e a associação dos objetivos e medidas estratégicas para alavancar e maximizar o retorno do capital investido.

1.5 – Metodologia

Para o estudo pretendido, torna-se conveniente, primeiramente desenvolver pesquisa bibliográfica, constituído principalmente de livros científicos. Num segundo momento, deve-se, de dados extraídos decorrentes do planejamento estratégico e no modelo do *Balanced Scorecard* implantado na organização, aplicar um estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa caracterizada pelo entendimento profundo e exaustivo dos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

A escolha pelo método qualitativo se justifica porque “o método não admite regras precisas, aplicáveis a uma ampla gama de casos” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998, p.158).

As experiências pessoais e profissionais relacionadas ao contexto vão ajudar para a interpretação dos fenômenos observados e, nesse caso, devem ser explicitadas e ordenadas para um estudo do comportamento de conhecimento organizacional.

Para esse fim, deve ser feita uma estruturação adequada no trabalho a seguir, elencando todos os pontos a serem explorados em relação à dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo.

1.6 - Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme segue:

O Capítulo 2 apresenta as bases conceituais, abordando noções da gestão do conhecimento, gestão estratégica e o papel dos indicadores de desempenho na melhoria de processos, citados através de abordagens teóricas de alguns autores, exemplificando etapas de aplicação e definindo o uso da combinação de abordagens para solução do problema de pesquisa.

O Capítulo 3 irá apresentar o modelo proposto de gestão do conhecimento, utilizando dados de Gestão Estratégica e indicadores construídos através do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997), na resolução do problema de pesquisa;

No Capítulo 4 será apresentada uma aplicação para demonstrar a viabilidade do modelo proposto no capítulo 3;

O Capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Num mundo de transformação contínua a capacidade de inovar assume um papel fundamental para o sucesso de qualquer organização, estando a busca da excelência vinculada à busca da inovação. A grande riqueza a ser considerada é o conhecimento.

2.1 – Cultura Organizacional

Os componentes determinantes do cenário do mercado são: o avanço tecnológico, comunicações, globalização, limitações de capital, reestruturações e menor lucro operacional.

Este novo ambiente exige uma grande mudança, principalmente nas estruturas organizacionais, sistemas de gestão, processos e na própria cultura organizacional. O momento exige um novo perfil, novas habilidades e acima de tudo conhecimento.

Para que se possa fazer, portanto, uma análise das causas que estão levando as organizações a adotar métodos de gestão de comprovada eficácia, deve-se, antes de tudo, compreender como se processa a complexidade e a dinâmica das organizações.

Compreender as mudanças ambientais, decorrentes do processo de globalização do mercado, avanços tecnológicos, mudanças de comportamento das pessoas é o papel que as organizações devem exercer neste contexto de transformações.

Para se manter no mercado, faz-se necessário que a administração da empresa considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações, por vezes agressivas, que colaborem para seu aumento de competitividade. Na era do conhecimento, a transformação ocorre por meio de utilização da capacidade de desempenho para atingir os objetivos da organização.

De acordo com Terra (2000, p.66), “as empresas criadoras de conhecimento seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-os pela organização inteira e, rapidamente, incorporando-os a novas tecnologias e produtos”.

O advento da era do conhecimento fez com que muitas empresas não conseguissem mais obter vantagens competitivas sustentáveis através da rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão de seus ativos e passivos financeiros.

Quando bem utilizado, o conhecimento das pessoas pode traduzir-se em vantagem competitiva a médio e longo prazos, estabelecendo-se políticas condizentes à realidade do mercado consumidor no que diz respeito à melhoria de processos e da competitividade.

Vive-se num tempo de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, na qual o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas, onde o aprender assume papel fundamental e cujo suporte básico é a tecnologia da informação.

De acordo com Peter Drucker (apud Champy e Nohria, 1997), “estamos entrando no terceiro período de mudanças: a transição da organização de comando e controle, a organização de departamentos e divisões, para a organização baseada na informação, a organização de especialistas do conhecimento”.

Fatores preponderantes do processo de globalização como competição, demanda por qualidade, menores ciclos de vida dos produtos e mudanças tecnológicas fazem com que os diversos níveis gerenciais tenham um papel fundamental no atingimento de sucesso ou fracasso de uma organização.

Por este motivo deve-se atribuir importância às formas como as organizações são gerenciadas e dirigidas, pois disso depende o desenvolvimento organizacional e seu desempenho frente ao mercado, como forma de alcançar seus objetivos e em última instância superar suas próprias metas, aprimorando-se e evoluindo.

Nesse sentido, influenciados pelas teorias administrativas, os modelos de gestão tendem a criar raízes profundas na cultura de uma organização. Para isso, diversas técnicas e abordagens são utilizadas, tendo em vista o desempenho organizacional que está atrelado tanto ao comportamento de seus integrantes quanto à sua estrutura e performance.

2.2 Gestão do Conhecimento

Para ir ao encontro dos objetivos de negócio, as organizações devem gerir eficazmente os seus recursos de informação e conhecimento. Tanto a gestão da informação quanto do conhecimento focam diferentes partes da mesma cadeia de valor. A gestão do conhecimento foca os processos e as pessoas envolvidas em criar, partilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para o suporte das estratégias de negócio.

Davenport & Prusak (1998, p.1) assim define:

“Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau. Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode

depender de se saber de qual deles precisamos, com o qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”.

Ainda conforme Davenport & Prusak, “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Desta forma, a informação passa a ser uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emissor e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário recebe os dados e exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A mensagem deve informar; são os dados que fazem a diferença. Dados tornam-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado.

Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho. Tal transformação ocorre através da comparação, conseqüências, conexões e conversação. Para que os dados transformados em informação gerem a base do conhecimento necessário, este deve necessariamente passar pelos indivíduos, pelas equipes e competências organizacionais, gerando o aprendizado organizacional (vide figura 2.1).



Figura 2.1 – Estrutura da base de conhecimento organizacional (PROBST et al, 2002, p.22).

No mundo acadêmico e na prática de negócios, os indivíduos definem suas próprias terminologias para se adaptarem a um método ou problema específico. Porém, pode-se contextualizar que:

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVERPORT e PRUSAK, 1998, p.6).

Baseados na hipótese de que o conhecimento é criado a partir de vários processos de conversão, pode-se dizer que existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O explícito é o conhecimento que facilmente se codifica e se transmite, enquanto o tácito é pessoal, experimental, instintivo, dificilmente externalizado a partir de dados (vide figura 2.2).



Figura 2.2 – Comparação entre Dados, Informação e Conhecimento (adaptado de DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Pode-se dizer que o conhecimento tácito é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de captar e transmitir. Mesmo que mais complicado de gerir, o conhecimento tácito é o principal alvo na maioria dos esforços em gestão do conhecimento, isto porque

representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização.

Bem utilizada, a gestão do conhecimento pode fazer o diferencial competitivo das organizações, porém deve ser transferido e assimilado pelos funcionários para converter o processo do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Nonaka e Takeuchi (1995) mostram como as empresas japonesas utilizam os quatro processos de conversão do conhecimento para projetar produtos novos e criativos. Tais processos de conversão são: a socialização, a exteriorização, a interiorização e a combinação.

A socialização é um processo de troca de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, como os modelos e habilidades mentais compartilhados.

A exteriorização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Mais claramente, o conhecimento tácito assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações, que expressam de uma forma reduzida e um tanto quanto distorcido o conhecimento tácito de um indivíduo.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio de análise, da categorização e da reconfiguração de informações. A interiorização é a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, que está intimamente relacionado ao aprendizado pela prática (vide figura 2.3).



Figura 2.3 – Quatro modos de conversão de conhecimento adaptado (SVEIBY, 1998, p.56).

Ademais, a socialização do conhecimento torna-se algo extremamente importante. Muitas vezes, quando não há elementos capazes de gerar tal socialização dentro da empresa, deve-se buscar esse conhecimento externamente.

Épocas de incerteza freqüentemente forçam as empresas a buscar o conhecimento dos indivíduos fora da organização. As empresas japonesas voltaram-se continuamente para

seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e até concorrentes, sempre em busca de qualquer nova idéia ou pistas que pudessem oferecer um diferencial competitivo. O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

“A Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado” (TERRA, 2000, p.70).

O conhecimento é, portanto, o principal ingrediente que se produz, se faz e se vende. Administrá-lo e gerenciá-lo tornaram-se atividades econômicas de extrema importância para indivíduos, empresas e países. Pode-se dizer ainda que o conhecimento é a nova riqueza das organizações.

Essa riqueza passa necessariamente pela competência dos funcionários, os quais devem se encontrar capazes para identificar as mudanças existentes. Isto envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. Os ativos intangíveis, embora possam parecer invisíveis, podem ser discernidos com bastante facilidade, conforme apresentado na figura 2.4.

Ativos Tangíveis		Ativos Intangíveis (Ágio sobre o preço das ações)	
Patrimônio visível Valor contábil Ativos tangíveis Menos a dívida Visível	Estrutura externa Marcas, relações com clientes e fornecedores	Estrutura Interna A organização; gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, <i>software</i>	Competência Individual Escolaridade, Experiência, Atividades, Habilidades

Figura 2.4 – Valor total de mercado de uma empresa, incluindo o seu patrimônio visível e três tipos de ativos intangíveis (SVEIBY, 1998, p.14).

Na realidade os ativos intangíveis são tão valiosos quanto os tangíveis. Em contrapartida, se os gerentes não souberem gerenciá-los, dificilmente poderão identificar as mudanças e melhorias percebidas no dia-a-dia da organização. Desta forma, para enxergar essa vantagem competitiva, os gerentes devem procurar observar suas organizações como se estas compreendessem estruturas de conhecimento e não de capital.

Segundo Terra (2000, p.70-73) a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

1 – O papel indispensável da alta administração na definição dos campos do conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras (vide figura 2.5).

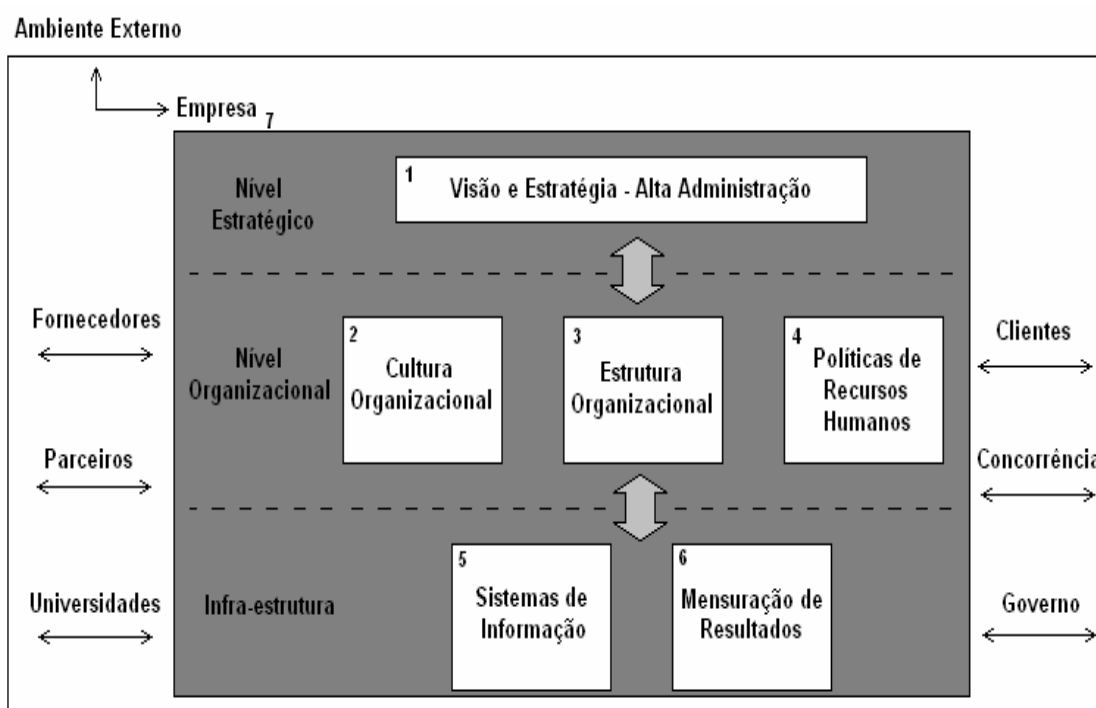


Figura 2.5 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões (TERRA, 2000, p.71).

2 – O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Neste sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional

torna-se de fundamental importância para o desenvolvimento estratégico à medida que o próprio conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças;

3 – As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocrático. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

4 – As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas. Isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações;
- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas competências. Nesse sentido são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa;
- Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo.

5 – Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades proporcionadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de

informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais;

6 – Esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização. Destacam-se, em particular, esforços recentes de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital tangível e intangível;

7 – A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Considerando tais fatores, no que diz respeito às atividades e ao perfeito inter-relacionamento dos processos a serem medidos, pode-se afirmar que para um excelente desempenho das organizações a gestão do conhecimento torna-se fundamental.

Na definição de Probst, et al, (2002, p. 29):

“O conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”.

Essa definição ajuda a especificar com mais precisão os ativos de conhecimento de uma organização.

De acordo com o grau de conhecimento assimilado pela organização, podem-se estabelecer critérios diferenciados, importantes no estabelecimento de diretrizes competitivas na organização para atingir os objetivos estratégicos.

No próximo subitem, o assunto referenciado é de fundamental relevância e deve ser considerado na atual conjuntura econômica, pois a competitividade determina o sucesso ou o fracasso das organizações, num mundo cada vez mais exigente e globalizado.

2.3 - A Competitividade das Organizações

As empresas nacionais, em particular aquelas expostas à competição internacional, precisam, além de aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltadas à inovação de produtos e processos.

Stoner e Freeman (1995) defendem que as organizações trabalham dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, se manter, crescer e se desenvolver. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessárias ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são por elas influenciadas.

Considerando o ambiente como mola propulsora de recursos e informações passíveis para geração dos resultados almejados, deve-se buscar a diferenciação necessária para atender um mercado cada vez mais competitivo.

Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente em geral e específico, sendo que o geral é igual para todas as organizações, enquanto que o específico varia de acordo com o mercado em que a organização atua, os produtos que oferece, o segmento de clientes que atende, entre outras especificidades. Nessa classificação de ambientes, há ainda uma outra, na qual procuram diferenciar o ambiente em real e percebido. O ambiente real está relacionado com as entidades fora do ambiente interno da organização que pode ser mensurado. Já o ambiente percebido é fruto da percepção das pessoas que atuam na organização.

A competitividade de uma organização será maior quanto mais próxima for sua percepção do ambiente real. Para tanto, de forma a agregar valor ao desenvolvimento do presente trabalho, convém apresentar as diversas definições de competitividade.

Rummler e Brache (1994, p.2) associam a competitividade à qualidade do desempenho organizacional. Nesse caso é necessário que se conheça em detalhes o funcionamento da organização, desde o projeto, desenvolvimento, produção até o último processo, envolvendo as vendas e o atendimento de clientes (pós-vendas). Para tanto se torna necessária uma visão sistêmica da organização de forma que seus componentes possam ser gerenciados com o propósito de se obter o melhor resultado possível.

Certamente as pressões competitivas atuais são intensas e exigem respostas rápidas baseadas em eficiência operacional e tomadas de decisões. A busca pelo sucesso nos ambientes complexos de hoje requer mudanças constantes, voltadas para o foco do cliente e devidamente amparadas pela tecnologia.

De acordo com Campos (1999, p.6 a 8), ser competitivo é ter maior produtividade entre todos os seus concorrentes, e o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. Essas coisas estão interligadas, sendo que a sobrevivência decorre da competitividade e a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade. Para aumentar a produtividade, com alto retorno sobre o investimento, é necessário fazer

aporte de conhecimento de tal maneira a aumentar o ativo de conhecimento da empresa. Esse ativo está na cabeça das pessoas e com ele é possível desenvolver e absorver *softwares*. Reconhecendo a necessidade no aprendizado para que o aporte do conhecimento seja mais rápido possível, é necessário gerenciar toda a empresa para que a mesma se torne competitiva, garantindo sua sobrevivência. Ainda de acordo com Campos (1999, p.8) “sobrevivência da empresa a longo prazo decorre de conceitos previamente discutidos. Garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao seu concorrente”. A figura 2.6 apresenta tal concepção.



Figura 2.6 – Integração entre os conceitos. (CAMPOS, 1999, p.7)

Sintetizando a visão dos autores citados, a competitividade tem uma relação direta com o conhecimento e capacidade de percepção do ambiente onde a organização está inserida e a habilidade em dar respostas às mudanças exigidas no tempo, quantidade e qualidade requeridas.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que para uma organização se tornar e manter-se competitiva deve se considerar como um *portfólio* de competências essenciais e não como um

portfólio de negócios independentes. Essa essência, competir pelo futuro, ou seja, ser competitivo, significa manter a continuidade, criando constantemente novas fontes de lucro.

Isso requer um compromisso com a criação de novos negócios e novos produtos. Altos níveis de lucros advindos dos negócios atuais tornam-se pré-requisitos. A capacidade de reinventar de forma consistente para criar uma base de competências e moldar o padrão de evolução do mercado é importante.

Competir pelo futuro não significa simplesmente prever. É também ter um forte desejo de ser rentável nos negócios atuais, um desejo que pressione enormemente a organização para que ela eleve seu nível de desempenho. É necessário criar um círculo vicioso na organização, agregando valor à capacidade de alavancar novos produtos ou serviços de forma a aumentar a rentabilidade dentro dos negócios atuais e dentro de uma clara orientação corporativa.

Ainda citando Hamel e Prahalad (1995), a visão tradicional de concorrência baseava-se em três suposições que acreditam não serem mais válidas. A primeira suposição é que os limites da indústria são claros; sabe-se quem são seus fornecedores, quem são seus concorrentes, quem são seus clientes, quem são seus colaboradores e quem são os novos participantes. Mas não existe absolutamente um meio, no mercado em evolução, de saber exatamente quem são os fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores.

A segunda suposição é que as indústrias têm características distintas. As indústrias estão se fundindo e mesclando, como no caso dos eletrônicos de consumo: computadores, comunicações, componentes, entretenimentos, etc.

A terceira suposição é que se pode planejar o futuro. No entanto, há tantas mudanças ocorrendo na estrutura básica do cenário competitivo que isso não é mais possível.

Para que todos esses fatores sejam levados em consideração – as tecnologias em transformação, desregulamentação, desintermediação que estão ocorrendo no mercado, inter-relacionamento entre concorrentes e colaboradores e gestão da rota de migração – torna-se necessário um poder de síntese aliado a um trabalho intelectual e de conhecimento.

A competitividade das organizações depende do desenvolvimento de previsões futuras do setor ou setores que lhes são interessantes, definição dos caminhos de migração entre mercados e as estruturas atuais, posicionamento e participação no mercado futuro, do planejamento das funcionalidades existentes, aquisição de novas competências ou conhecimento, entre outros.

Enfim, o papel indispensável para que as organizações sejam competitivas, na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na classificação da

estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras, são pontos fundamentais para a criação de indicadores de desempenho e o acompanhamento dos mesmos.

A formulação de estratégias exige mudanças em praticamente todas as partes da organização, demandando um trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. A implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados.

2.4 – Estratégia empresarial

O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta direção. Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico.

Para Ansoff (1993) o conceito de estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

O ponto central da estratégia deve criar valor para o cliente da organização. O valor pode ser definido como a combinação de benefícios recebidos e custos pagos pelos clientes, o que vai fazer a diferença competitiva da organização.

Segundo Porter (1992, p.10) “a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no interior de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha”.

A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado final que toda organização almeja. A posição competitiva requer uma batalha interminável entre concorrentes, até que se consiga esta vantagem, pois visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado.

Dessa forma, o estabelecimento de estratégia e o sucesso de sua implementação estão relacionados ao nível de percepção do ambiente e ao conhecimento da estrutura e da capacidade de respostas que a organização possui.

Segundo Stoner e Freeman (1995) o conceito de estratégia pode ser definido em pelo menos duas perspectivas diferentes:

- Pela perspectiva do que a organização pretende fazer, e;
- Através da perspectiva do que a organização eventualmente faz.

O conceito adotado pelo autor – “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização” – é uma definição na perspectiva do que a empresa pretende fazer. O entendimento é de que os administradores representem um papel ativo, bem como consciente e racional na formulação da estratégia da organização.

A partir desse conceito, todo e qualquer tipo de organização tem uma estratégia definida, mesmo que ela nunca tenha sido explicitada. Nesse caso, as organizações que se enquadram são as reativas, ou seja, aquelas que reagem passivamente às mudanças de seu ambiente, buscando apenas a sua sobrevivência.

A estratégia ainda pode ser assim definida, segundo Andrews (1971, p.79), como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

A forma de dar respostas ao seu ambiente compreende a estratégia. Na visão de Mintzberg (1995) “uma idéia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu”.

Qualquer tipo de organização possui estratégias. O principal objetivo de estabelecer estratégia é a criação de vantagem competitiva. As estratégias emergentes são aquelas decorrentes de mudanças do ambiente externo, não previstas ou planejadas, mas necessárias para que a organização se posicione. Desta forma torna-se evidente a importância do monitoramento de informações e da percepção das pessoas quanto às tendências de mercado.

De acordo com Kaplan e Norton (2001, p.84) a estratégia não é um processo gerencial isolado, que no sentido mais amplo, deve traduzir com que as ações individuais se alinhem com ela e proporcionem apoio, traduzindo a missão em resultados almejados.

O entendimento dos conceitos de estratégia e, principalmente, a adoção de estratégias competitivas possibilitarão às organizações a obtenção dos resultados estabelecidos em seu plano estratégico.

A perspectiva da escolha estratégica na qual a organização deve ser planejada e estruturada depende de suas contingências operacionais. Esta visão determina as formas pelas quais os líderes das organizações encontram-se aptos à prática de influenciar formas organizacionais que se adequem ao conhecimento adquirido e à escolha estratégica, onde o desafio da estrutura organizacional emerge da crença de que existem várias formas de se alcançar resultados satisfatórios.

Convencionou-se dizer na atualidade, que as empresas só poderão se tornar competitivas no mercado globalizado se efetuarem grandes melhoramentos em seu

desempenho. Isso implica em utilizar muito mais do que as antigas práticas organizacionais para que estas se tornem fontes de vantagem competitiva, principalmente no esforço de mudança significativa em novos estilos administrativos e abordagens que visam envolver mais os funcionários e integrar a empresa como um único elemento.

Diversas técnicas e abordagens podem ser utilizadas tendo em vista o desempenho organizacional atrelado tanto ao conhecimento de seus integrantes, à gestão estratégica e à identificação dos indicadores de desempenho quanto ao controle da performance.

Além dos conceitos e definições de estratégia, outro tema importante a ser apresentado é a importância do planejamento estratégico.

2.5 - Planejamento Estratégico

As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas, são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia. O planejamento estratégico torna-se, dentro do presente contexto, uma peça fundamental para o sucesso da organização.

Pode-se dizer que: “O planejamento é o processo básico que se utiliza para escolher objetivos e determinar como os atingiremos” (STONER e FREEMAN, 1995, p.136). Seguindo tal raciocínio, a palavra planejamento descreve o processo de seleção dos objetivos de uma organização; é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingirmos objetivos específicos rumo à consecução das metas. O planejamento estratégico, de forma geral, é o processo de idealização formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico também é um instrumento para se estabelecer estratégias competitivas. Cada vez mais, os administradores o utilizam como ferramenta para auxiliar no desenvolvimento das organizações. O planejamento estratégico ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem dos objetivos.

Gracioso (1996, p.41) afirma que o “objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a *performance* futura da empresa”, definindo ainda que o planejamento estratégico é “a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico”.

Sabe-se que diariamente as situações se apresentam diferentes, o que torna o amanhã diferente de hoje e hoje diferente de ontem. Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver.

De acordo com o pensamento de Kotler (1993, p.168), o planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre executivos da empresa, obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar”.

Através do planejamento estratégico torna-se possível diminuir o risco de tomar uma decisão errada, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas, reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização.

Segundo Oliveira (1991, p.62), planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o ambiente.

Além disso, através do planejamento estratégico pode-se definir o negócio em que a organização atua ou deveria atuar, bem como sua missão. A primeira informação importante a ser extraída de um planejamento estratégico é a missão da organização, pois ela representa a razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe ou pretende existir.

Conforme Bertáglio (2003, pg.39):

“O planejamento estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização. Deve ser simples e claro, e conter a missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa, e se basear nas premissas e variáveis internas e externas”.

As variáveis internas se concentram nos recursos financeiros, humanos e tecnológicos e apresentam um melhor nível de controle, enquanto que as variáveis externas apresentam maior risco e um menor nível de controle ou nenhum controle, representando o mercado e os clientes, a concorrência, a conjuntura social, política e econômica.

Um planejamento estratégico dá uma visão do futuro e independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou ser uma empresa já estabelecida. As organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

“O principal papel da alta gerência é estabelecer a direção para a organização. Isso pode ser bem realizado e comunicado aos interessados através do plano estratégico” (HARRINGTON, 1997, p.90).

Ainda segundo Harrington (1997, p.90-91), as informações usadas para se estabelecer essa direção são:

- Visão da organização – preparadas pela alta gerência e orientadas no sentido dos resultados da organização e como eles serão explorados daqui a 10 ou 20 anos;
- Missão – é a razão declarada para a existência da organização. Geralmente ela é preparada pelo diretor-presidente e muda somente quando a organização decide optar por um mercado completamente novo;
- Valores – as convicções básicas em que a organização está baseada, os princípios que compõe a cultura da organização, freqüentemente são chamados valores. Os valores raramente são mudados;
- Foco estratégico – são os fatores fundamentais fixados pela organização além de seus competidores ao longo dos cinco anos seguintes. Esses fatores são definidos pelos gerentes, gerência média e superior;
- Fatores críticos de sucesso – é tudo aquilo que a organização deve fazer excepcionalmente bem para superar problemas e obstáculos a fim de cumprir as declarações da visão.

Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em um processo contínuo e participativo.

De acordo com Campos (1999), o Planejamento Estratégico é um conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (fins), os métodos (meios) e o desdobramento destas metas e métodos.

De forma geral, o Planejamento Estratégico é um planejamento de guerra comercial, visando garantir a sobrevivência da empresa no mercado globalizado, bem como entregar ao consumidor um produto ou serviço cada vez melhor e mais barato. De forma a garantir sua sobrevivência, a empresa estabelece suas necessidades estratégicas apontando para fora e para o futuro, baseadas em fatos e dados relativos ao ambiente competitivo.

Kaplan e Norton (2001, p.85) propõem indicadores de desempenho, derivados do planejamento estratégico, cuja eficácia deverá ser comprovada na prática. A missão

abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como ela se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla (vide figura 2.7).



Figura 2.7 – Forma de traduzir a missão em resultados almejados (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2001, p 85).

A missão e seus respectivos valores essenciais podem ser bastante estáveis no tempo. A visão da organização é a trajetória, ajudando a administração a compreender por que e como respaldar os esforços da mesma. No que diz respeito à promoção do dinamismo da estratégia, o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores essenciais dita o passo seguinte no contínuo. O planejamento estratégico se desenvolve e evolui no tempo de modo a enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real.

Para Mintzberg (1995) o planejamento estratégico é um processo formalizado, que leva em conta as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões.

Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento estratégico possibilita que as organizações antecipem as mudanças que estão por vir, criando produtos ou mesmo explorando novos mercados. Isso se torna cada vez mais viável quanto mais próxima da realidade estiverem as percepções e competências dos gestores da organização.

2.5.1 - A evolução do planejamento estratégico

Com o aumento da competitividade e a turbulência do ambiente em que as organizações se encontram, novos arranjos organizacionais começam a aparecer. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgem novos métodos de planejamento. A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está relacionada à complexidade dessas mudanças ambientais.

Devido à competitividade e ao aumento da oferta de produtos e serviços, a realização de um planejamento estratégico torna-se cada vez mais necessária de modo que as organizações possam se antecipar às adversidades impostas pelo mercado.

Existe a crença por parte de muitas organizações de que só é possível planejar em ambientes estáveis, com mudanças moderadas e até mesmo que tenham baixo impacto para a organização.

Qualquer tipo de organização – seja ela pública ou privada – está sofrendo os impactos das turbulências de mercado. A partir de 1990, com a abertura do mercado nacional ao mercado globalizado, algumas empresas privadas brasileiras tiveram de se adaptar à competitividade em âmbito internacional.

Considerando a evolução do planejamento estratégico, surge o que se conhece por administração estratégica. A administração estratégica se diferencia pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (ANSOFF, 1979).

Oliveira (1999, p.29) afirma que:

“Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de

princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada de uma empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais”.

Ainda segundo Oliveira, a administração estratégica se constitui de cinco grandes elementos interdependentes que se relacionam entre si, os quais seguem:

- Planejamento estratégico – é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o grau de interação com o ambiente;
- Organização estratégica – é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.
- Direção estratégica – é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais;
- Controle estratégico – é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico;
- Desenvolvimento estratégico – é a mudança planejada em engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa.
- Sucesso de todo processo está na implementação adequada das estratégias, utilizando o instrumento certo que permitirá à organização poder gerencial e tomar as decisões.

O conhecimento de administradores e funcionários tem fundamental importância na tomada de decisões da organização na implantação de um sistema de gestão estratégica. Para compreender como as organizações criam valor na era do conhecimento, Kaplan & Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard (BSC)* de forma a medir o desempenho das empresas.

A seguir será apresentado o conceito de *Balanced Scorecard*, verificando a partir do que foi até agora exposto e se há elementos que o consolide como sistema de gestão estratégica.

2.6 - O *Balanced Scorecard*

É uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos no ano de 1990 e tendo como principais divulgadores Robert Kaplan e David Norton, os quais, em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores que as empresas vinham utilizando (basicamente financeiros), eram insuficientes para auxiliá-las a “criar valor econômico para o futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.vii).

A contabilidade empresarial tradicional, cujo principal objetivo é o de apurar o resultado econômico e financeiro, pouco tem contribuído na aplicação de recursos do conhecimento envolvido nas organizações.

Para gerar benefícios tangíveis e intangíveis e, obviamente, impactar seu valor, a contabilidade deveria cumprir com eficácia a sua função primária, fornecendo aos seus usuários informações relevantes na tomada de decisão.

Sobre a divulgação de informações contábeis, pode-se introduzir a opinião de Iudícibus (1994, p.21):

“O sistema de informações contábeis deveria ter capacidade para gerar relatórios de exceção para finalidades informativas especiais. Os relatórios contábeis tradicionais deveriam ter o poder preditivo e vir acompanhado de quadros informativos suplementares, demonstrando informações históricas e preditivas sobre indicadores de interesse para vários usuários”.

O estudo dessa dimensão permite verificar que tecnologias encontram-se disponíveis na organização para servir de suporte à criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, no sentido de avaliar os indicadores, corrigir eventuais distorções em relação às estratégias estabelecidas e aos resultados alcançados.

O BSC engloba os conhecimentos e as habilidades que os empregados necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas (processos internos) na criação de valores para o mercado (clientes), conduzindo um maior valor acionário (financeiro) (KAPLAN e NORTON, 2001). Utilizando a avaliação de desempenho empresarial, o BSC pode fornecer à organização uma estrutura de implementação eficiente de gestão estratégica. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* se apresenta como um “sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9).

A metodologia do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) deve traduzir a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menos prezar as medidas financeiras do desempenho passado, medindo o desempenho organizacional com perspectivas equilibradas.

As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinado desempenho do futuro. Leva um conjunto das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas.

Para se estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas.

O *Balanced Scorecard* possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a implementação ser bem sucedida é necessário identificar os objetivos e medidas certas, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Cabe ressaltar que o *Balanced Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem de deixar transparecer essa estratégia aos observadores, possibilitando a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* consegue traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição de performance, cuja sua implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização.

Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o *Balanced Scorecard* direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de perspectivas para os indicadores de desempenho.

Para Harrington (1997, p.417) o processo de medição pode ser assim definido: “medir é entender, entender e ganhar conhecimento é ter poder. Desde os primórdios dos tempos, o que distingue os seres humanos dos outros animais é sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essas informações para realizar mudança”.

A personalidade de uma organização pode ser vista como ela mede as prioridades, determinando qual medição traz benefícios à gerência.

Kaplan e Norton descreveram um método para incluir o conhecimento em sistemas de metas e avaliações. Essa abordagem, conhecida como *Balanced Scorecard*, foi desenvolvida em um estudo que visava melhorar o significado dos índices financeiros tradicionais. O modelo resultante representa as quatro perspectivas da atividade da empresa: sob o ponto de vista dos proprietários, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O quarto aspecto fornece a ligação com a gestão do conhecimento. Ele é uma ferramenta de administração estratégica que tenta ligar intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo.

Porém o BSC não inclui um método para operacionalizar a dimensão do conhecimento, nem oferece indicadores de conhecimento. Cada organização deve adequar-se às suas próprias circunstâncias de modo a registrar e controlar as variáveis que sejam importantes para ela.

Se quiserem que a dimensão do conhecimento complemente os sistemas existentes de metas e de avaliação, ela deve definir objetivos de conhecimento específico, desenvolver índices adequados para medi-los e integrá-los a um sistema de monitoramento de toda a empresa.

Por ser o BSC um instrumento utilizado na medição do desempenho da organização utilizando-se de indicadores financeiros e não-financeiros, muitas vezes não é entendido na sua essência, principalmente com relação a capacidade de observar e analisar as variáveis, havendo uma lacuna a ser estudada.

Os indicadores de desempenho utilizados na metodologia do BSC muitas vezes chegam com os resultados indesejados, devendo ser estudados; é onde a metodologia da Gestão do Conhecimento pode contribuir e criar elementos necessários para seu entendimento no controle dos processos.

2.6 – Controle dos Processos

O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis. O primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito. Esta compreensão irá criar as pré-condições para que cada funcionário da organização possa assumir suas próprias responsabilidades, criando as bases para o gerenciamento dos indicadores de desempenho.

De acordo com Campos (1999), o processo é um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Cada processo pode ter um ou mais resultados é necessário medir os seus efeitos.

Portanto, um processo é gerenciado através de seus itens de controle que medem índices numéricos pré-estabelecidos no Planejamento Estratégico e que podem ser identificados no modelo BSC e seus indicadores de desempenho.

Sempre que algo ocorre, existe um conjunto de causas ou meios que podem ter influenciado nos resultados e a importância da separação das causas de seus efeitos no gerenciamento, foi criado o diagrama de causa e efeito. Esse diagrama, também chamado de diagrama espinha de peixe ou Diagrama de Ishikawa (ver figura 2.8) poderá servir de base para identificar as eventuais divergências encontradas nos resultados das metas estabelecidas pela organização.

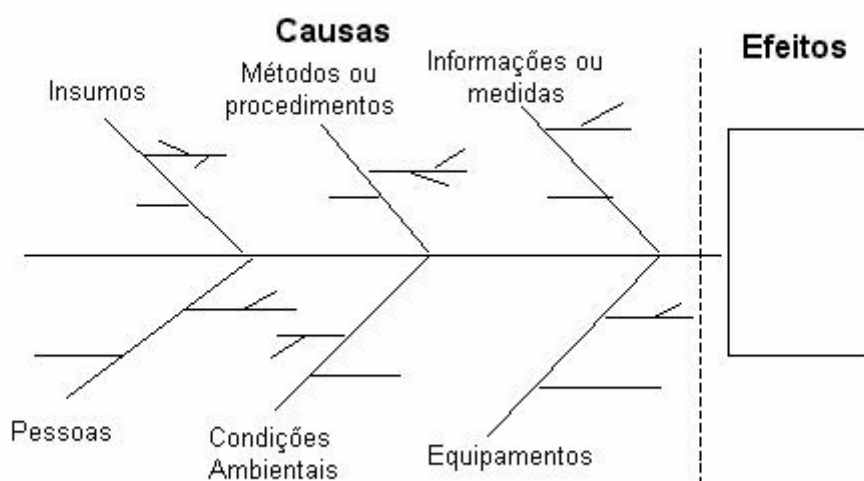


Figura 2.8 – Diagrama de causa e efeitos (adaptado de CAMPOS, 1999, p. 18).

Se o planejamento fosse perfeito, as ações constantes do plano de ação deveriam ser suficientes para atingir a meta. Se isso fosse sempre verdade, não haveria necessidade de verificar o atingimento das metas.

Nem sempre é possível prever todas as ações necessárias e prioritárias por melhor que seja a capacidade de planejamento. Devem-se verificar continuamente os itens de controle, para certificar-se de que a meta está sendo atingida.

É por isso que os processos de uma empresa devem ser gerenciados através dos itens de controle. Sua função é sinalizar a necessidade de nova análise para identificar as causas do não-atingimento da meta.

2.7 – Considerações

A identificação da performance ideal dos resultados do planejamento estratégico, decorrente dos indicadores de desempenho, implica necessariamente em uma concepção de conhecimento profundo, da posição atual para uma posição futura desejável, envolvendo uma série de hipóteses interligadas e descritas pelo BSC.

Desta forma, a organização deve exigir que seus empregados compreendam a estratégia e conduzam suas energias e talentos, focando os objetivos estabelecidos pela empresa. Esta deve empreender a comunicação e a educação, o desenvolvimento pessoal e de equipes; aos gestores cabe o papel muito mais ativo no sentido de aprender novas habilidades de aperfeiçoamento, aplicando-as ao trabalho diário. Estes também devem adquirir o conhecimento e o entendimento para diagnosticar com competência o trabalho dos resultados almejados.

Como um dos principais agentes de transformação dentro de uma organização, deve-se facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas, maximizando a aprendizagem e incentivando as mesmas a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias.

Atualmente, além de características como flexibilidade, criatividade, intuição, trabalho em equipe, entre outras, o gestor deve estar tão preocupado com o seu aprendizado quanto com o da organização, uma vez que a falta de preparo pessoal contribuirá para o fracasso das tentativas de construir um aprendizado permanente na organização.

A gestão do conhecimento poderá contribuir decisivamente para o atingimento das metas e melhorias dos processos, observando as variáveis dos indicadores financeiros e não financeiros atrelados ao *Balanced Scorecard*, através de treinamentos e informações transformadas em conhecimento.

Observando os conceitos levantados junto à pesquisa bibliográfica, observa-se que nos últimos anos as organizações de modo geral têm dado atenção especial ao Planejamento Estratégico e à elaboração de indicadores de desempenho de modo a avaliarem os processos de gestão.

Por outro lado, não há estudos relacionados quanto aos resultados insatisfatórios desse planejamento. Para tanto, devem-se aprofundar os estudos, aplicando a metodologia analisada no sentido de complementar e elencar os erros ou acertos alcançados no planejamento estratégico da organização, procurando meios científicos no estabelecimento de novas metodologias de melhoria de processos.

Para o entendimento do exposto, o Capítulo 3 apresenta como foco a gestão do conhecimento na interpretação dos problemas e as melhorias necessárias do modelo de gestão estratégica.

CAPITULO 3 – MODELO PROPOSTO

Este capítulo apresenta uma forma para identificar as causas que podem influenciar nos resultados da organização. Mais além procura estabelecer parâmetros para que o conhecimento envolvido neste processo possa auxiliar em decisões futuras no que diz respeito à melhoria dos processos e ao planejamento estratégico. Finalmente, pretende-se estudar os efeitos dos resultados alcançados nos indicadores de desempenho.

3.1 – Apresentação do Modelo Proposto

O Conhecimento deve contribuir na avaliação dos resultados levantados, decorrentes do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho através das perspectivas do BSC, implantados na organização. Conforme o fluxograma apresentado na figura 3.1, parte-se do pressuposto que o Planejamento Estratégico da organização foi totalmente implantado e organizado, de tal forma que os resultados alcançados durante a gestão do período seguinte possam ser comparados e avaliados.

Ainda em relação ao fluxograma da figura 3.1, a organização pode acompanhar a implementação do Planejamento Estratégico, via *Balanced Scorecard*, com as metas previamente estabelecidas e subdivididas por indicadores e medidas de desempenho financeiras e não financeiras.

A organização busca os resultados, através dos seus processos internos, onde no final do período são avaliadas tanto as metas quanto os indicadores planejados. Se os resultados avaliados não forem satisfatórios, busca-se levantar a(s) causa(s) pelas quais os mesmos não atingiram o esperado.

Os resultados alcançados podem ser demonstrados como plenamente atingidos ou não e vão sofrer um estudo posterior mais profundo, considerando-se o conhecimento envolvido nos mesmos.

Uma vez definidos os critérios que influenciaram nessas distorções, realizam-se as devidas análises das diretrizes não alcançadas num primeiro momento. O objetivo é criar parâmetros considerando o conhecimento como fator fundamental na melhoria ou na criação de novos processos, por meio de métodos de treinamento ou capacitação dos colaboradores, ou ainda, novas habilidades que deverão ser incorporadas à organização.

Identificadas as falhas e feitos os devidos ajustes nos processos, pode-se partir para um novo Planejamento Estratégico, alterando ou criando novos indicadores para o estabelecimento dos objetivos e das metas pretendidas (vide figura 3.1).

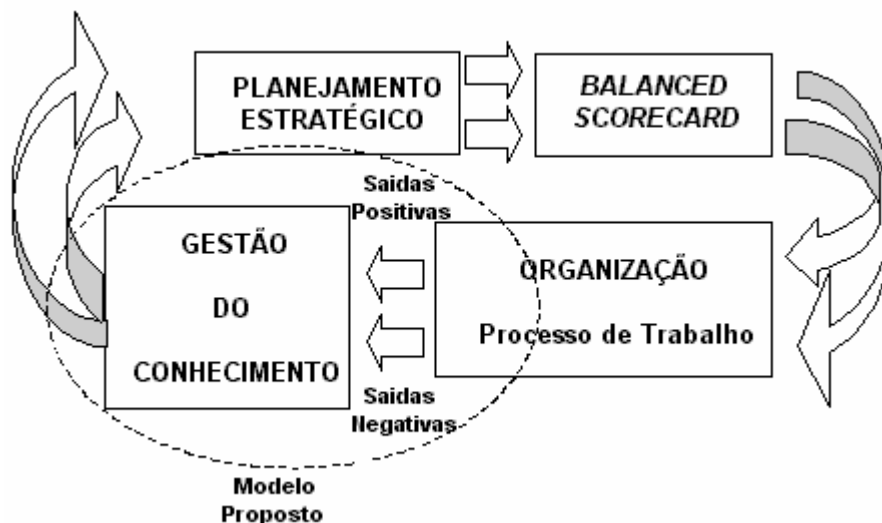


Figura 3.1 – Fluxograma geral de localização do Modelo Proposto.

3.2 – Descrição das Etapas do Modelo

O modelo proposto é composto por 11 Etapas, que dependendo do resultado poderão ou não estar vinculadas entre si:

- 1 – Preparação para aplicação do modelo;
- 2 – Levantamento dos indicadores e metas existentes nos processos;
- 3 – Resultados alcançados nas perspectivas e indicadores de desempenho;
- 4 – Avaliar o que e onde não deu certo;
- 5 – Determinar o porquê não deu certo;
- 6 – Causas Prováveis (vindas do BSC/PE);
- 7 – Definir quais conhecimentos deveriam ser necessários;
- 8 – Desenvolver plano de capacitação;
- 9 – Identificar o que e o porquê deu certo (método, capacitação, etc.);
- 10 – Formalizar o conhecimento necessário;
- 11 – Realimentação do Planejamento Estratégico e BSC.

As etapas do modelo proposto e suas correlações são apresentadas na figura 3.2.

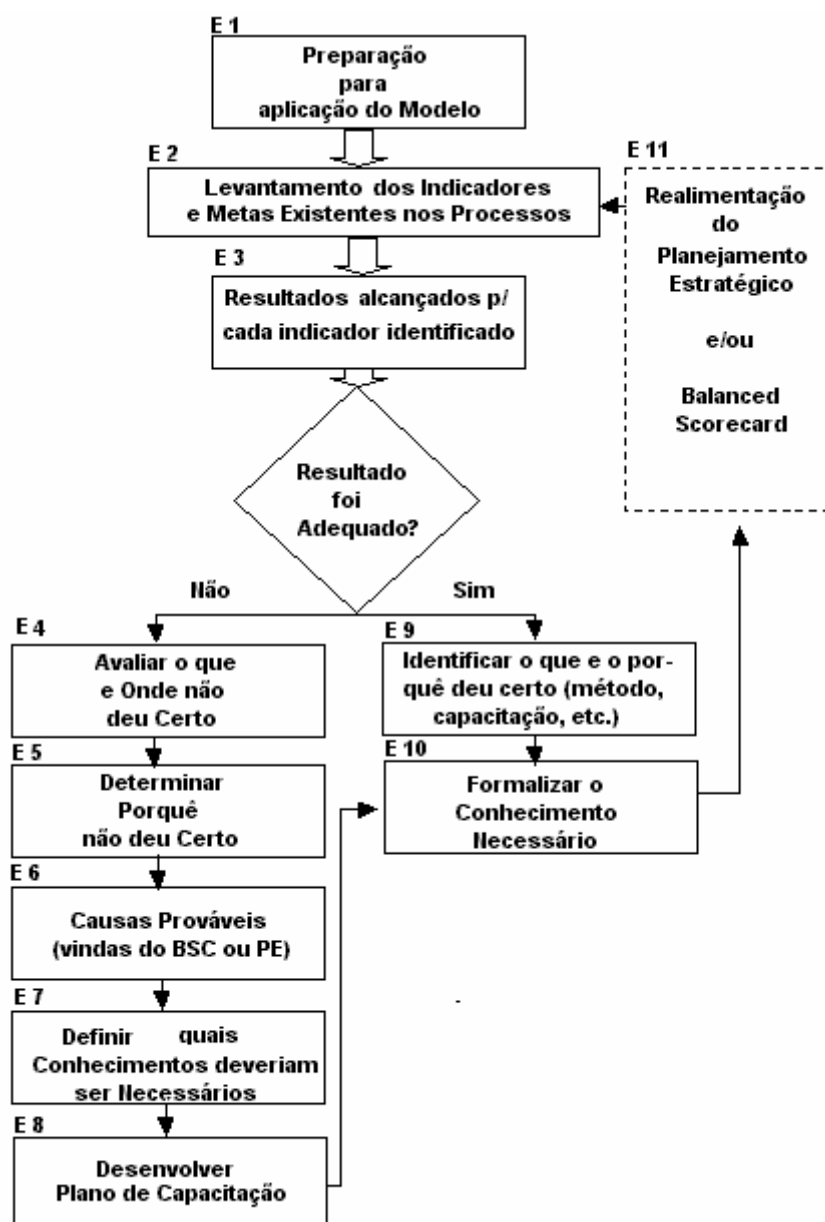


Figura 3.2 – Fluxograma do Modelo Proposto.

3.2.1 – Etapa 1: Preparação para aplicação do modelo

O objetivo desta etapa será o estabelecimento da infra-estrutura para o emprego do modelo de levantamento e análise dos indicadores de desempenho provenientes do Planejamento Estratégico, utilizando as perspectivas do *Balanced Scorecard* implantadas na organização.

O modelo deverá contemplar o conhecimento necessário para o entendimento dos resultados encontrados nos indicadores de desempenho estabelecidos como meta a serem atingidas durante a gestão administrativa de um ou mais períodos na organização.

Faz-se necessário a criação de uma equipe interna, formada por um grupo eclético, envolvendo todos os setores onde existam resultados a serem analisados.

Podem ser convidados os gerentes da área de produção, administrativo/financeiro, de *marketing* e vendas, recursos humanos e outros setores importantes, coordenados por um diretor, preferencialmente da área administrativa, com o conhecimento necessário em planejamento estratégico, do modelo *Balanced Scorecard* e seus indicadores de desempenho implantados e planejados para um determinado período.

A equipe deverá ser capacitada para que os mesmos possam contribuir ao desenvolvimento do modelo, pois os resultados somente podem ser avaliados após o conhecimento dos procedimentos e objetivos alcançados. Informações teóricas e práticas do Planejamento Estratégico e do modelo *Balanced Scorecard* deverão ser estudadas e difundidas a todos os membros da comissão.

Para tanto, torna-se necessário a elaboração de um cronograma de estudo/treinamento para que, em curto espaço de tempo, todos os envolvidos tenham recebido instruções teóricas e práticas para que possam contribuir na análise dos resultados alcançados.

Tanto o treinamento quanto a formação serão realizados pelo diretor escolhido, profundo conhecedor dos processos na organização, que deverá envolver o grupo da comissão interna convidada. Projetos experimentais de desenvolvimento e competências serão realizados em seus próprios ambientes de trabalho. Por meio dessa experiência, bem como dos conteúdos teóricos e habilidades desenvolvidos no processo de formação e/ou treinamento de competências, procura-se estimular o compartilhamento e avaliação dos resultados alcançados.

A comunicação aos diversos setores deve ser executada de uma forma gerenciada e planejada para que não haja interpretações dúbias, causando equívocos e desajustes. É fundamental que o início da comunicação seja planejado para que a mensagem tenha clareza,

refletindo a probabilidade de sucesso, sem ser demasiadamente otimista ou pessimista, buscando o apoio e o comprometimento dos membros.

O modelo proposto deverá seguir um cronograma de trabalho até o atingimento dos resultados previstos, sugeridos para terminar em três meses, a partir do estabelecimento da implementação do modelo descrito.

3.2.2 – Etapa 2: Levantamento dos indicadores e metas existentes nos processos

De acordo com o modelo proposto, as perspectivas elencadas e aprovadas no planejamento estratégico da organização devem estabelecer o início do estudo dos resultados alcançados pela gestão administrativa no período.

Deverão fazer parte do levantamento todas as metas e objetivos traçados pelo planejamento estratégico da organização, os indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas de resultados financeiros, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, elencadas no modelo do *Balanced Scorecard*.

Os resultados do levantamento desses indicadores serão parte do estudo empreendido com relação às metas atingidas durante a execução do planejamento estratégico da organização.

Paralelamente acompanham-se os itens de controle, atuando nas causas dos desvios, identificando eventuais distorções e dificuldades, bem como providenciando recursos necessários para que as causas dos desvios sejam eliminadas e as metas atingidas.

É necessária a realização de uma primeira reunião da comissão interna, juntamente com a participação do Diretor escolhido, de forma a dar início ao processo de levantamento dos indicadores de desempenho pré-determinados no Planejamento Estratégico da organização. Este deve ser elaborado previamente com as perspectivas financeiras e não financeiras, conforme o modelo BSC implantado na organização, estabelecendo-se o prazo de uma semana para a coleta dos dados das metas e objetivos, nos diversos setores da organização e organizados em um relatório gerencial (ver quadro 3.3):

a) O quadro de indicadores deve reunir nesse relatório, todos os elementos necessários para sua análise, qualificando os temas estratégicos abordados no planejamento estratégico, seus objetivos e metas.

- b) Deverão estar presentes as quatro perspectivas de desempenho do modelo BSC, os indicadores e objetivos que a organização escolheu no planejamento estratégico e os resultados alcançados no período, para a análise.
- c) O levantamento dessas metas e dos objetivos previstos nos indicadores de desempenho poderá ser feito por uma pessoa ligada à área administrativa/contábil, recolhendo-as junto aos setores ou departamentos da organização.
- d) Os dados devem ser extraídos do planejamento estratégico da organização, previamente estabelecidas com as metas e objetivos que deverão ser alcançados no período e implantados pelo modelo BSC. Da mesma forma devem ser monitoradas e publicadas regularmente para o acompanhamento dos resultados.

O modelo poderá reunir os dados apresentados na figura 3.3.

EMPRESA “X” S. A.	Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos	PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM ____ / ____ / ____
Data da Reunião: Horário: Local:	Levantamento efetuado em: ____ / ____ / ____	
Indicadores Projetados/PE	Metas Previstas	
Perspectiva Financeira		
1. 2. 3.		
Perspectiva de Clientes		
1. 2. 3.		
Perspectiva dos Processos Internos		
1. 2. 3.		
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		
1. 2. 3.		

Figura 3.3 – Quadro sugerido para o levantamento dos Indicadores de Desempenho da organização.

O modelo proposto, para a identificação e o levantamento dos indicadores de desempenho, compreende um diagnóstico das metas e indicadores estratégicos, extraídos do Planejamento Estratégico e aprovados pela organização. Este poderá ter duas colunas, considerando os indicadores projetados no Planejamento Estratégico, as perspectivas de resultado, e as metas previstas para o período, conforme apresentado na figura 3.4.

O quadro da figura 3.3 servirá de base para elencar as quatro perspectivas do BSC e os indicadores relacionados e estabelecidos no planejamento estratégico da organização. Estes indicadores poderão variar de acordo com as prioridades de cada política organizacional.

Os indicadores essenciais de resultado, identificados no Planejamento Estratégico, devem fazer parte do estudo na etapa seguinte, quando serão analisados os resultados alcançados. Faz-se necessário a avaliação dos objetivos e metas, comparando os resultados reais com os resultados previstos.

3.2.3 – Etapa 3: Resultados alcançados nas perspectivas e indicadores de desempenho

O exercício de criar um quadro equilibrado de indicadores obriga as empresas a integrar seus processos de planejamento estratégico e selecionar medidas de desempenho de todas as quatro perspectivas e fixar metas para cada uma delas. Porém, nem sempre são definidas as ações que conduzirão a essas metas, o que pode acarretar desvios para sinalizar seus avanços nas rotas estratégicas selecionadas.

O sistema de gestão e os indicadores de desempenho, para estarem completos, devem especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro através de maiores volumes de vendas, maiores margens operacionais, rapidez no giro do ativo e redução dos custos operacionais.

De acordo com os levantamentos preliminares feitos na etapa anterior, a comissão interna poderá estabelecer o roteiro, a análise dos indicadores selecionados e as metas atingidas, onde os mesmos serão avaliados com os objetivos traçados no planejamento estratégico e comparados com os resultados alcançados.

Serão feitas reuniões de trabalho de modo a se estudarem os resultados alcançados em relação aos projetados. Tal proposta tem o objetivo de verificar as distorções levantadas e entender como os resultados poderão influenciar em decisões futuras. Poderão ser realizados

workshops para tratar do assunto, sendo que o prazo para estabelecer os resultados será de no máximo duas semanas.

Além das colunas já identificadas anteriormente (ver figura 3.3), serão acrescentadas mais duas colunas com os resultados alcançados, indicando se os mesmos poderão ser considerados como aceitáveis ou não (ver figura 3.4).

A comissão interna avaliará os resultados alcançados frente aos previstos, elaborando um diagnóstico das metas e indicadores estratégicos.

Podem-se utilizar os quadros de indicadores previamente levantados na etapa anterior e as colunas introduzidas (vide figura 3.4) para sua avaliação e comparação.

EMPRESA “X” S.A.		Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos		PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM ____ / ____ / ____	
Data da Reunião: Horário: Local:			Levantamentos efetuados em: ____ / ____ / ____		
Indicadores Projetados/PE	Metas Previstas	Resultados Alcançados	Aceitável? Não aceitável?		
Perspectiva Financeira					
1.					
2.					
3.					
Perspectiva dos Clientes					
1.					
2.					
3.					
Perspectivas dos Processos					
1.					
2.					
3.					
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento					
1.					
2.					
3.					

Figura 3.4 – Quadro sugerido do levantamento dos Indicadores de Desempenho da Organização e sua comparação com os resultados alcançados.

Após o levantamento das distorções e de acordo com os resultados a comissão interna emitirá parecer considerando aceitável ou não as metas alcançadas. Os resultados dessas metas elencadas nas perspectivas do *Balanced Scorecard* deverão ser analisadas criteriosamente, verificado se os mesmos estão adequados.

Quando as medidas forem consideradas aceitáveis, os membros da comissão farão um estudo sobre as causas prováveis do sucesso e do conhecimento envolvido nos resultados (etapa 9). Por outro lado, quando as metas forem desfavoráveis deverão fazer parte de um estudo mais detalhado, de forma a se avaliarem as causas do insucesso (etapa 4), que pode estar vinculado à falta de conhecimento ou treinamento adequado dos envolvidos nos processos.

O processo de montagem do quadro de indicadores pode criar um modelo para o gerenciamento dos diversos indicadores e os resultados alcançados, explicitando os objetivos estratégicos e depois identificados os propulsores fundamentais de performance. Espera-se que os resultados realizados em levantamentos preliminares dos processos sejam satisfatórios e espelham o planejado. Contudo, às vezes esses resultados são mal conduzidos e podem não contemplar o planejamento estratégico. Tem-se então uma série de perguntas, que muitas vezes não são levadas em consideração, podendo influir positiva ou negativamente em um novo planejamento estratégico da organização. É importante estabelecer essa relação e estudar os fatores que levaram a esse resultado.

Uma vez definidos e identificados os propulsores da performance, o quadro desses indicadores influencia os executivos no sentido de se concentrarem no aperfeiçoamento ou na reengenharia dos processos mais essenciais ao sucesso da estratégia da organização. É assim que ele vincula e alinha, de forma mais clara, a ação à estratégia.

O quadro da figura 3.5 apresenta a separação das metas e dos indicadores de desempenho que foram considerados satisfatórios em relação ao planejamento estratégico. Estes deverão ser estudadas na Etapa 9 do presente modelo, enquanto que para as metas e indicadores cujos resultados foram indesejáveis, farão parte de um estudo na Etapa 5.

EMPRESA “X” S.A.		Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos	PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM __ / __ / __
Data da Reunião: Horário: Local:		Levantamentos efetuados em: __ / __ / __	
Indicadores Projetados/PE		Metas e Resultados Alcançados	Metas e Resultados Não Alcançados
Perspectiva Financeira			
1.			
2.			
3.			

EMPRESA “X” S.A.	Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos	PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM __ / __ / __
Data da Reunião: Horário: Local:		Levantamentos efetuados em: __ / __ / __
Indicadores Projetados/PE	Metas e Resultados Alcançados	Metas e Resultados Não Alcançados
Perspectiva dos Clientes		
1.		
2.		
3.		
Perspectivas dos Processos		
1.		
2.		
3.		
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		
1.		
2.		
3.		

Figura 3.5 – Quadro proposto para identificar as metas e indicadores que foram ou não alcançadas.

Os levantamentos advindos desse quadro devem apontar os resultados alcançados, que poderão ou não confirmar as metas do planejamento estratégico da organização.

3.2.4 – Etapa 4: Avaliar o que e onde não deu certo

Se o planejamento fosse perfeito, as ações constantes do plano de ação deveriam ser suficientes para atingir a meta. Se isso fosse sempre verdade, não haveria necessidade de verificar o atingimento das metas.

Como se trabalha atualmente em um ambiente turbulento, com complexas estratégias, que embora válidas quando lançadas podem perder seu valor à medida que mudam as condições de negócio. Nesse tipo de ambiente, em que novas ameaças e oportunidades surgem constantemente, a organização deve ser capaz de identificar as mudanças, criando um

aprendizado que produza as mudanças nas premissas e teorias das pessoas sobre relações de causa e efeito.

Nem sempre se torna possível prever todas as ações necessárias, prioritárias e suficientes para se atingir a meta, por melhor que seja a capacidade de planejamento da equipe.

Caso o item de controle indique que a meta não está sendo atingida, é sinal de que podem existir outros fatores importantes no processo que afetam o resultado desejado e que não foram considerados. Estes fatores precisam ser encontrados através de análise do relatório de avaliação (vide figura 3.6).

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO		
(Indicador de Desempenho: Aumento das Vendas de Novo produto na Região Sul)		
Departamento Comercial	Data	Responsável:
Meta: Faturamento de R\$ 000.000,00 na Região Sul em 2004.		
SITUAÇÃO ATUAL: R\$ 00.000,00 até 09/2003		
MEDIDAS DO PLANO		SITUAÇÃO ATUAL DE EXECUÇÃO
1. Visitar 500 pontos de venda da região mensalmente.		1. Foram visitadas 350 pontos de venda.
2. Treinar vendedores nas características do novo prod.		2. Todos os vendedores foram treinados.
3. Promover campanha publicitária junto aos Pontos de vendas.		3. Não foi promovido a campanha publicitária nos pontos visitados.
4. Promover teste do novo produto junto aos consumidores em um ponto por setor. (6 setores)		4. Foi promovido teste em 3 setores.

Figura 3.6 – Exemplo hipotético de um relatório de avaliação (adaptado de CAMPOS, 2002).

De acordo com os levantamentos feitos nos indicadores de desempenho que não deram certo, a comissão interna poderá (vide figura 3.5) utilizar dados atuais para identificar as causas prováveis, elencando as medidas do plano e a situação atual de execução que posteriormente servirão para a análise e a determinação das causas do insucesso. Para tal pode ser utilizado o *brainstorming*. Deve se estabelecer uma a duas reuniões de uma hora, dentro de uma mesma semana para tratar da avaliação dos indicadores.

Dentro das perspectivas do BSC e contraditórios na elaboração do Planejamento Estratégico, os diversos indicadores serão identificados de acordo com o mapa das metas e resultados não alcançados. Estas são transcritas na terceira coluna da figura 3.5, considerando-se a situação atual e relacionando-as com as metas pré-estabelecidas.

O processo de montagem do quadro pode criar um modelo de modo a gerenciar os indicadores e os resultados alcançados e visualizar alternativas onde deve ser criado o conhecimento necessário para solucionar o problema. Devem-se explicitar os objetivos e as metas, identificando os propulsores fundamentais de performance.

O desvio entre o valor atingido e o valor objetivado deve ser analisado para determinar sua causa. Assim, podem-se utilizar relatórios de avaliação, que além dos dados inerentes ao levantamento da perspectiva e do indicador de desempenho deve descrever uma série de fatores. São exemplos destes a meta, a situação atual, medidas do plano, situação atual de execução, a análise das causas, as causas prováveis e as contramedidas sugeridas para o acompanhamento dos resultados, a serem descritos na etapa seguinte.

3.2.5– Etapa 5: Determinar por que motivo não deu certo

Há áreas na empresa que são suscetíveis a rápidas mudanças de cenário e devem estar preparadas para estabelecer os seus próprios planos de soluções para os resultados indesejáveis. É o caso das áreas técnicas com problemas crônicos de difícil solução, das áreas de pesquisa e desenvolvimento e das áreas de vendas.

A necessidade de se verificar o não atingimento das metas alcançadas deve ser motivo de estudo, pois se fazendo o planejamento estratégico da organização há o consenso de que essas medidas estão dentro de critérios bem definidos.

Portanto, quando os objetivos e metas não foram atingidos, devem-se estabelecer parâmetros e criar conhecimento suficiente para melhorar o planejamento.

No estabelecimento dessas metas, a comissão interna deve arregimentar todos os seus recursos humanos de talento para que o planejamento que não foi satisfatório tenha respostas rápidas dos motivos pelo qual o processo não deu certo. Para isso sugere-se o formulário apresentado na figura 3.7. De posse dos relatórios de avaliação e feitas as devidas considerações, a comissão passará a julgar os critérios utilizados na consecução das metas que deveriam ser atingidas no planejamento estratégico, considerando todas as variáveis. Poderão ser agendadas reuniões estabelecendo o cronograma de uma semana para as análises das causas e seus efeitos sobre os resultados alcançados.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO			
(Indicador de Desempenho: Aumento das Vendas de Novo produto na Região Sul)			
Departamento Comercial	Data	Responsável:	
Meta: Faturamento de R\$ 000.000,00 na Região Sul em 2004.			
SITUAÇÃO ATUAL: R\$ 00.000,00 até 09/2003			
MEDIDAS DO PLANO		SITUAÇÃO ATUAL DE EXECUÇÃO	
1. Visitar 500 pontos de venda da região mensalmente. 2. Treinar vendedores nas características do novo prod. 3. Promover campanha publicitária junto aos Pontos de vendas. 4. Promover teste do novo produto junto aos consu- midores em um ponto por setor. (6 setores)		1. Foram visitadas 350 pontos de venda. 2. Todos os vendedores foram treinados. 3. Não foi promovido a campanha publicitária nos pontos visitados. 4. Foi promovido teste em 3 setores.	
ANÁLISE DAS CAUSAS			
<div><div>Falta no Atingimento da Meta de Vendas</div><div><div>Falta de Tempo do Vendedor do Setor 5</div><div>Troca de Vendedor no Setor 2</div><div>Falta de <i>Folders</i></div><div>Indisponibilidade de pessoal técnico</div></div><div><div>Péssimas condições da rodovia (chuvas intensas)</div><div>Elevado tempo na seleção do profissional</div><div>Atraso na impressão/tipografia</div><div>Treinamento das características do novo produto.</div></div></div>			
CAUSAS PROVÁVEIS	CONTRAMEDIDAS ADICIONAIS	RESPONSÁVEL	PRAZO
1. Troca de Vendedor 2. Falta definição Tipográfica	1. Agilização na seleção e Treinamento 2. Fazer contato c/novo fornecedor		

Figura 3.7 – Modelo hipotético de um relatório de avaliação. (adaptado de CAMPOS, 2002)

Utilizando o diagrama de causa e efeito pode-se determinar com clareza os motivos de insucesso do processo em estudo.

O conteúdo levantado pelos diversos relatórios de avaliação, deve seguir o processo gerencial do PDCA (CAMPOS, 1999), meta; resultado, plano (itens de execução prioritários); situação atual de execução, análise da diferença entre a meta e o resultado atual, descobrindo a causa do não atingimento das metas; proposição de novas contramedidas que viabilizem o atingimento da meta.

Durante os diagnósticos realizados pela comissão interna, os problemas observados pelos gestores devem ter resposta imediata. O relatório de avaliação em si não deve ser o mais importante, e sim a atitude a ser tomada pelos integrantes da comissão executiva de forma a solucionar de imediato as causas e proporem alternativas. O objetivo é atingir as metas que a empresa precisa para sobreviver e esta é a prioridade absoluta.

Ao perceber que o plano de ação não proporcionou o resultado desejado, a comissão vai ter de reforçar o plano ou fazer outro. Isso significa que foi feito um plano de ação ou criadas as metas, ou seja, esse plano foi executado, o resultado foi verificado. Se o resultado

esperado entre as metas do planejamento e sua relação com os indicadores alcançados não tenha sido alcançado será necessário fazer as devidas alterações ou ajustes.

A equipe interna vai relacionar através do planejamento estratégico e do modelo do BSC quais são os motivos do não cumprimento dos objetivos, identificando as causas prováveis e sugerindo melhorias e/ou mudanças nas metas estabelecidas anteriormente. Da mesma forma torna-se necessário verificar os motivos que se relacionam aos indicadores de desempenho mal formulados, bem como ao planejamento estratégico. Isto será visto na próxima etapa.

3.2.6 – Etapa 6: Causas prováveis (vindas do BSC/ ou Planejamento Estratégico)

Identificadas as causas prováveis do insucesso parte-se do alinhamento das estratégias aos alvos. O desempenho, então, deve ser monitorado e orientado para fechar o *loop* de *feedback*. Além do monitoramento e da sintonia fina, a comissão precisa definir se as estratégias ainda são válidas e necessitam de *feedback* para a identificação e correção das estratégias não rentáveis, antes da ocorrência de maiores danos.

Os indicadores de desempenho, ancorados na estratégia da organização, podem ter sido superavaliados ou as metas podem ter sido um tanto arrojadas, o que influenciará nos resultados alcançados.

A comissão interna, de acordo com as necessidades, vai identificar as causas prováveis que interferiram no atingimento dos objetivos e metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico ou na definição dos indicadores de desempenho, decorrentes do modelo BSC.

Deverá também estabelecer novas metas ou estratégias, exigindo uma solução rápida. Nesse caso, deve ser feita uma análise, propondo-se um plano de ação alternativo para implementação imediata. As soluções poderão estar concluídas em uma semana, considerando esta etapa.

Sempre que forem feitas alterações no plano, deve ser repetido o ajuste, pois tanto as metas quanto as medidas relacionam-se entre si. Uma alteração dos planos invariavelmente irá provocar alterações subsequentes, tanto no Planejamento Estratégico quanto nos indicadores de desempenho do BSC.

Deve-se criar um sistema de *feedback* estratégico de modo a testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da organização. A relação causa e efeito, incorporada ao *Balanced Scorecard*, bem como sua relação com os indicadores de desempenho deve

contemplar as estimativas sobre as deficiências e impactos entre mudanças nos vetores de desempenho e mudanças correlatas em uma ou mais medidas de resultado.

A capacitação dos colaboradores será necessária para que a melhoria possa ser implementada ou o entendimento do planejamento estratégico e a identificação dos objetivos e novas metas estabelecidas em função dos resultados não alcançados. Será importante essa relação de aprendizado para a realimentação do futuro planejamento estratégico da organização e alinhamento dos indicadores de desempenho estabelecidos no *Balanced Scorecard* (Etapa 11).

3.2.7 – Etapa 7: Definir quais conhecimentos deveriam ser necessários

Nessa etapa serão definidas quais as formas de conhecimentos são necessárias à associação das causas do problema com a solução desejada. Para que as metas possam ser alcançadas é necessário promover mudanças nos processos que determinam os resultados que se desejam alterar, bem como fazer com que o conhecimento individual seja explicitado na forma de conhecimento organizacional. Esta é a maior riqueza das organizações da era do conhecimento e o maior desafio da organização.

A função da comissão interna, após o reconhecimento dos problemas e metas não atingidas pela estratégia, deve desenvolver e implementar técnicas capazes de criar meios para a capacitação e transformar o conhecimento do trabalhador em procedimentos e métodos organizacionais. A importância dos relacionamentos internos reside nesta atividade de gerenciamento. Deverão ser implementadas equipes de trabalho de modo a viabilizar o conhecimento necessário na identificação das melhorias necessárias. Da mesma forma é necessário dar atenção à metodologia que será empregada na capacitação dos setores envolvidos na resolução dos problemas levantados pela comissão executiva. Será montado um cronograma, estabelecendo datas e horários para a capacitação dos funcionários envolvidos no processo de melhoria, oferecendo treinamentos, seminários, *workshops*, uso adequado das informações disponíveis em forma de *softwares*, banco de dados, etc.

A otimização da capacitação deve passar obrigatoriamente pela utilização da estratégia, cultura, estruturas, sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais, no sentido de impedir que cada um dos colaboradores da organização passe o equivalente a duas ou três semanas por ano no processo de aprendizado e na busca de informações já dominadas. Deve ser implementado o gerenciamento do relacionamento interno, sendo que o tempo

transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento ficará sistematicamente menor. A competência das pessoas envolvidas para a solução dos problemas e metas não atingidas passará por treinamentos. Por meio de processos estruturados de trabalho passará a participar na apresentação de novas idéias e pelo convencimento da viabilidade das metas e medidas estabelecidas.

Quando tratado dentro do âmbito do planejamento estratégico, o conhecimento envolvido pelas equipes de trabalho poderá surtir um efeito muito mais produtivo, principalmente com relação à análise dos indicadores de desempenho projetados. Funcionários bem treinados e detentores do conhecimento necessário são o diferencial na era da gestão do conhecimento.

É preciso que a empresa entenda o processo cognitivo humano e cuide da educação e do treinamento contínuos, para toda a vida de seus colaboradores. É exatamente em suas cabeças que este conhecimento é acumulado. O conhecimento adquirido pelos funcionários passa necessariamente pela capacidade de solução de problemas, levando-se em consideração a experiência e autoconfiança que os mesmos vão agregando. A forma de como isso será repassado aos funcionários será o diferencial competitivo da organização. Este fator será tratado na etapa seguinte pela comissão executiva.

3.2.8 – Etapa 8: Plano de capacitação

Para a capacitação dos envolvidos na resolução dos problemas deverá ser preparado um padrão gerencial ou regulamento, passando pelo aval do presidente da organização, que estabelece as regras de trabalho dentro do sistema de Planejamento Estratégico. Esse padrão gerencial deverá conter explicações dos objetivos-padrão, definição dos termos utilizados, documentos correlatos, planejamento e desdobramento das metas e medidas, acompanhamento e controle, ações a serem tomadas e um fluxograma do sistema de Planejamento Estratégico da organização.

A comissão interna em conjunto com as equipes de trabalho formadas nos diversos departamentos da organização (chamados grupos de gestão do conhecimento) deve efetuar o plano de capacitação dos funcionários. Deve-se levar em consideração a identificação do problema, a observação e a análise realizada, podendo-se implementar o plano de ação, desenvolver ações e verificações e buscar a padronização para prevenir o reaparecimento do problema. O conjunto dessas atitudes que poderão ser realizadas isoladamente ou em

conjunto, treinando e educando os funcionários, farão a diferença para que a organização obtenha os resultados desejados.

Deve ser elaborado um *check-list* para verificação e acompanhamento das metas que sofrerão mudanças. Deve haver uma reflexão profunda e concreta ao longo do ano, cooperação de todos os envolvidos através de planos de ação renovados mensalmente e respostas rápidas aos acontecimentos impostos à organização.

A partir disso e de acordo com a figura 3.8, pode-se estabelecer alguns critérios para a reflexão por parte dos envolvidos, cujas respostas poderão ser “sim” ou “não” para as perguntas específicas de 1 a 10 do questionário.

Empresa X		Data: ____/____/____	Check-list: Metas estabelecidas
1	As metas refletem as mudanças do ambiente? Essas mudanças estão sendo percebidas?		
2	O relatório das novas metas reflete uma análise profunda sobre os resultados do período anterior?		
3	As novas metas estão bem estabelecidas?		
4	As medidas de execução prioritária foram estabelecidas a partir da abordagem analítica e da abordagem por projetos? Elas não são apenas conceituais. Não refletem apenas regras estabelecidas?		
5	A intenção da comissão executiva (O que deve ser feito até onde deve ser feito) está clara?		
6	As metas do Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho, permitem que os funcionários manifestem amplamente as suas próprias capacidades e que os mesmos possam exercer a sua criatividade e seu livre arbítrio?		
7	O seu conteúdo está preparado para que se possam obter a simpatia e a colaboração de todos os funcionários?		
8	As metas se constituem em fonte de motivação de tal forma que toda a força da empresa possa ser arregimentada?		
9	As metas realmente desafiam audaciosamente em direção a coisas novas?		
10	As metas estão ajustadas com os planos de médio e longo prazos e com o planejamento estratégico básico da organização?		

Figura 3.8 – *Check-list* para verificação das novas metas estabelecidas para o período.

(adaptado de CAMPOS, 2002)

O processo de reflexão é normalmente demorado, pois exige o levantamento e análise de muitas informações. A capacitação dos funcionários envolvidos, de acordo com as dificuldades e incertezas no que está sendo perguntado nesse *check-list*, deve receber o conhecimento necessário. A comissão ou o grupo de melhoria contínua poderá direcionar a capacitação de acordo com as necessidades e dúvidas encontradas.

A cooperação de todos os envolvidos é a garantia de um bom ambiente de trabalho e de confiança. Cada pessoa deve saber perfeitamente o que deve fazer e para isso deve ter o conhecimento necessário para a resolução dos problemas e melhoria dos processos. Uma capacitação constante das pessoas por parte da organização levará invariavelmente a uma melhora considerável de procedimentos e atitudes no desempenho das funções diárias, podendo fazer a diferença competitiva da empresa.

A capacitação e o desenvolvimento de competências auxiliarão na formalização dos conhecimentos necessários descritos na etapa 10 do presente modelo.

3.2.9 – Etapa 9: Avaliar o que deu e porquê deu certo (métodos, capacitação, etc.)

Com os levantamentos efetuados pela equipe interna e de acordo com as metas estabelecidas, considerando os indicadores de desempenho pré-estabelecidos pelo planejamento estratégico, podem-se identificar quais os indicadores que expressam o planejado (vide figura 3.6).

A avaliação das metas bem sucedidas merece um estudo igualmente importante para se determinar o conhecimento envolvido ou a capacitação efetuada, levando-se em consideração os indicadores de desempenho alcançados. O cumprimento dos procedimentos-padrão de manutenção para os indicadores que satisfazem o planejamento e o resultado desejado ocorre normalmente pelo fato de que as pessoas envolvidas no processo tiveram conhecimento suficiente no entendimento e execução dessas metas.

A comissão interna deve estudar as alternativas de sucesso envolvidos no atingimento das metas pre-estabelecidas para o período. Se os funcionários receberam treinamento, sendo devidamente informados com a devida clareza sobre os objetivos elencados no planejamento estratégico, bem como se os indicadores de desempenho foram bem esclarecidos e difundidos pela empresa, estes farão parte no estudo.

É necessário tornar esse conhecimento interno visível, determinando a situação presente, conscientizando toda a organização das capacidades das pessoas envolvidas e como elas poderão ajudar a organização a aumentar suas competências. Tornar esse conhecimento coletivo e as regras para compartilhar esse conhecimento dentro da empresa passa a ser um fator imprescindível. Quais as redes internas foram importantes para o atingimento dessas metas pode contribuir para atingir novas metas. A menor unidade de gestão do conhecimento é o funcionário, que tem habilidades, intuição e experiência. A organização deve propor elementos para que esse conhecimento seja compartilhado por todos.

Todas essas experiências podem convergir à identificação de quais os métodos utilizados e a capacitação desses funcionários nos resultados alcançados. As maiores oportunidades de crescimento estão em áreas onde podem ser acrescentados procedimentos e novos conhecimentos.

Os processos que contribuíram para o resultado das metas atingidas representam a combinação de esforços coletivos e formam as competências essenciais distintivas da organização. Devem ser descritos os processos envolvidos no desenvolvimento do conhecimento de grupo, como aconteceram e as técnicas que deram suporte para o resultado alcançado. A interação e a integração dessas experiências devem ser socializadas para que toda a organização disponha do *know-how* necessário.

A integração do conhecimento adquirido nos processos de sucesso deve ser socializada com outros grupos, identificando as habilidades individuais e coletivas dos componentes de conhecimento em um todo funcional. Devem ser montadas equipes para difundir o conhecimento na tentativa de identificar condições que promovam o desenvolvimento de novas pesquisas em tecnologia, processos mais eficazes, novas estratégias de vendas, etc.

Podem ser criados manuais de procedimentos de modo a auxiliar nas tarefas diárias, bem como formalizar os processos necessários para metas específicas e métodos claros de trabalho.

3.2.10 – Etapa 10: Formalizar o conhecimento necessário

A análise do processo é uma sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, causas e efeitos, que objetivam localizar a causa fundamental dos problemas. Formalizar os procedimentos necessários para o atingimento das metas é fundamental ao equilíbrio e à busca do consenso sobre a estrutura a ser usada.

A comissão interna deverá formalizar a criação de comitês de Gestão do Conhecimento de modo a auxiliar na socialização de medidas e procedimentos que possam contribuir para o sucesso da organização. Esses comitês poderão ser convocados de acordo com os departamentos ou processos bem sucedidos logo após a identificação dos resultados obtidos nos indicadores de desempenho.

Para o estabelecimento dos fatores positivos dos resultados alcançados pode-se utilizar o mesmo método do ciclo PDCA. A análise do processo pode ser utilizada tanto na rotina quanto no gerenciamento interfuncional na empresa, pois neste caso basta considerar a nova meta proposta. O problema e a análise do processo são utilizados para localizar as causas fundamentais que devem ser alteradas de tal forma a ser alcançada a nova meta.

De acordo com o que foi identificado durante a elaboração do modelo, torna-se importante a formalização do conhecimento necessário. O comitê da gestão do conhecimento poderá ser incumbido à criação de uma cultura do conhecimento na organização, participando e oferecendo estrutura necessária para o atingimento dos objetivos e metas. O planejamento estratégico e o modelo *Balanced Scorecard* podem ser utilizados para o acompanhamento e análise dos resultados e para a elaboração de um regulamento ou padrão gerencial.

As bases desenvolvidas para o atingimento dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico consistem na criação de habilidades e motivação dos empregados, aliadas à tecnologia da informação.

A comissão interna deve estimular as competências e habilidades essenciais dos funcionários para desenvolver conhecimentos mais amplos sobre diversas áreas. Também poderá contribuir para a construção de habilidades e competências necessárias à execução da missão da empresa, no desenvolvimento das habilidades de liderança necessárias à articulação da visão, à programação do raciocínio integrado sobre o negócio e ao desenvolvimento do pessoal por intermédio de palestras, cursos, treinamentos, *workshops*, etc.

A educação e o treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da organização através do desenvolvimento das habilidades e do desejo de vencer.

Os funcionários deverão ter acesso às informações necessárias à execução das estratégias da organização. Deve-se criar junto a eles um envolvimento organizacional, possibilitando a consecução da visão mediante a programação do conhecimento da estratégia organizacional e a criação de um clima propício à motivação e à capacitação dos empregados.

O comitê de desenvolvimento da gestão do conhecimento, criado para tal fim, deve dar atenção aos detalhes abaixo relacionados:

- Deve-se dar prioridade para aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de se ter um quadro mínimo, porém ótimo;
- Educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nos *melhores do mundo* naquilo que fazem;
- Reter as pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um;
- Criar condições para que cada empregado tenha orgulho da empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades;
- Criar um modelo de administração de cargos e salários para que os empregados tenham a noção clara dos princípios e normas dedicados ao atingimento de seus objetivos na ascensão profissional.

3.2.11 - Etapa 11: Realimentação do planejamento estratégico e/ou *Balanced Scorecard*

A empresa deve alcançar um alto desempenho e precisa de processos e sistemas gerenciais para certificar-se de que sua trajetória mantém o curso do futuro lucrativo. Também precisa de *feedback* para a identificação e correção das estratégias não rentáveis, antes da ocorrência de maiores danos.

Devem ser feitas reuniões periódicas de controle gerencial sobre o desempenho efetivo, agendadas pela comissão interna, com destaque das variações entre o real e o orçado. Os participantes da reunião devem procurar determinar cursos de ação que reponham a organização no rumo correto. Tal processo preserva os pressupostos sobre os indicadores, os alvos e a estratégia para sua consecução.

O objetivo é detectar quando as atividades não estão sendo executadas conforme os planos, da mesma forma explicar por que motivo os resultados não estão correspondendo às metas. Além de usar as reuniões para envolver os gerentes, as reuniões de revisão da estratégia devem permitir explicitamente a experimentação e a adaptação da estratégia.

As novas estratégias vão emergir do interior da própria organização. Os colaboradores têm a condição de inovar e descobrir novas maneiras de alcançar os objetivos estratégicos ou de identificar possibilidades de mudança na estratégia, sendo capazes de abrir novas oportunidades de crescimento. Estes já dispõem de compreensão clara sobre a estratégia vigente por meio dos processos de comunicação e alinhamento.

À medida que a empresa busca alternativas e metas mais ousadas, cria-se um novo nível de valor. Consta-se que os indicadores mudam a cada ano em consequência do processo de aprendizagem. As estratégias originais ou os indicadores anteriores, de certa forma, não estavam errados. A evolução resulta do fato de que a organização está atingindo um outro nível de sofisticação em torno da estratégia. A interação entre a estratégia, as táticas e o aprendizado dos envolvidos é um processo sutil, porém de fundamental importância ao desenvolvimento inovador ou à modificação desta estratégia com base no aprendizado.

3.3 - Considerações

Após a formulação do Planejamento Estratégico, as mudanças no mundo dos negócios, por vezes, solapam os pressupostos em que se basearam o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard*. Surgem novas estratégias decorrentes de fatos externos, tais como concorrentes que adotam ações inesperadas, novos competidores que entram em cena com proposições de valores mais atraentes. Desenvolve-se alguma grande inovação tecnológica de alta relevância para o setor, ações governamentais de regulamentação ou desregulamentação alteram o campo de jogo competitivo. As condições macroeconômicas se transformam, tais como taxas de juros, taxas de câmbio, preços da energia, inflação ou recessão, fazendo com que as organizações revejam periodicamente seu planejamento e suas metas.

Outras novas estratégias podem emergir do interior da própria organização. Muitas estratégias bem-sucedidas decorrem de iniciativas e experimentações locais. Os empregados que já dispõem de compreensão e conhecimento sobre a estratégia vigente por meio de processos de comunicação e alinhamento têm condições de inovar e descobrir novas maneiras inesperadas de alcançar os objetivos estratégicos de alto nível, bem como de identificar possibilidades de mudança na estratégia, capazes de descobrir novas oportunidades de crescimento.

Habilidades e conhecimentos são fatores fundamentais para que se faça o trabalho em condições de reforçar a estratégia. Sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes de implantação e acompanhamento da estratégia também devem fazer parte de mudanças culturais, sendo necessárias para a motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia.

Enfim, o aprendizado e o conhecimento são verdadeiros pontos de partida para qualquer mudança sustentável a longo prazo. Para se implementar o modelo desenvolvido, faz-se necessário o acompanhamento dos resultados alcançados na organização, estabelecidos

em função do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho, os quais serão abordados no capítulo 4.

CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Este capítulo apresenta a aplicabilidade do modelo proposto através dos resultados alcançados e decorrentes do Planejamento Estratégico em uma empresa manufatureira do ramo de ferramentas de corte de madeiras e seus derivados.

O trabalho contempla uma abordagem qualitativa envolvendo os processos nos diversos setores do contexto organizacional. Optou-se por esta aplicação de modo a avaliar a estratégia do modelo implantado, triangulando com a coleta de dados através de observação participante e análise documental dos resultados alcançados.

4.1 – Apresentação da Organização

A aplicação do modelo proposto foi realizada na Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda., localizada na cidade de Corupá/SC, especializada no ramo de ferramentas para usinagem de madeira e seus derivados. Conta atualmente com um parque fabril de 2.000 m² construídos e com 63 colaboradores. Seus equipamentos encontram-se compatíveis com a necessidade do mercado, exemplificando tornos CNC, balanceador eletrônico, solda por indução, entre outros.

A Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda. estabeleceu alguns objetivos estratégicos para 2003 e 2004 utilizando-se de técnicas de Planejamento Estratégico incorporado às atividades diárias, que terá de gerenciar e alcançar nesses próximos dois anos. Para cada um dos objetivos foram eleitos um conjunto de indicadores de desempenho ou metas, utilizando o modelo do *Balanced Scorecard* e suas perspectivas para o acompanhamento das diretrizes organizacionais. Uma vez que as variáveis ambientais são voláteis, a empresa decidiu estabelecer uma revisão sistemática das mesmas, avaliando os resultados alcançados no primeiro ano de implantação do *Balanced Scorecard*. Levaram-se em consideração a confirmação dos resultados alcançados, as dificuldades encontradas no atingimento dessas metas, as razões envolvidas nesses resultados, a necessidade do conhecimento envolvido de forma que o futuro Planejamento Estratégico da organização fosse ajustado e os objetivos atendessem o sucesso esperado. Neste contexto, a aplicação do modelo proposto no capítulo 3 vem ao encontro da necessidade da empresa em avaliar a efetividade de seu Planejamento Estratégico.

4.2 - Descrição das Etapas do Modelo Proposto

4.2.1 – Etapa 1: Preparação para aplicação do modelo

Para o emprego do modelo foi criada uma comissão interna para a avaliação formada por pessoas de diversas áreas, com ampla visão de negócio e disponibilidade para reunirem-se uma vez por semana com o propósito de deliberarem sobre os resultados alcançados no ano de 2003 e suas conseqüências para decisões futuras. Nas reuniões relacionavam-se o levantamento e a análise das metas alcançadas decorrentes dos indicadores de desempenho e provenientes do Planejamento Estratégico da organização utilizando as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Foram convidados para essa tarefa os gerentes industrial, financeiro, de vendas e de recursos humanos, coordenados pelo diretor administrativo da organização, cuja reunião foi agendada e realizada em 30 de janeiro de 2004. Num primeiro momento foram distribuídos aos participantes o Balanço Patrimonial e as Demonstrações de Resultados encerrados em 2002 e 2003, de modo que todos obtivessem uma primeira visão dos resultados econômico-financeiros alcançados durante estes anos. Foram comentados com ênfase os esforços e os avanços que a organização empreendeu durante a gestão 2003, bem como o envolvimento de todos nesses resultados.

De acordo com os resultados alcançados, decorrentes das atividades desenvolvidas e registradas no Balanço Patrimonial encerrado em 2003, foram traçadas novas metas que refletem a filosofia da corporação em buscar desempenho superior em todas as operações que envolvem o negócio da empresa. O objetivo maior é o de ser capaz de manter níveis competitivos globais para atingir a excelência nacional. Na primeira reunião da equipe foram tratados assuntos inerentes às atividades que envolverão a comissão interna em buscar novos resultados baseados nas metas estabelecidas no ano anterior pelo Planejamento Estratégico.

Nesta reunião foram discutidas as formas de identificação dos objetivos alcançados. Também foram determinados os responsáveis que farão os levantamentos nos setores envolvidos, utilizando o banco de dados disponível nos departamentos da organização. A comissão interna já possui uma grande bagagem de conhecimento, pois várias reuniões foram agendadas e realizadas durante o ano de 2003 com o propósito de alinhar os resultados alcançados com as perspectivas planejadas.

O Diretor administrativo da organização discutiu com os demais membros da equipe os objetivos e metas elencadas e alcançadas, destacando como elas podem influenciar no

Planejamento Estratégico futuro. Questionou-se o sucesso ou insucesso das metas pré-estabelecidas e alcançadas no período, principalmente quando os objetivos e metas são determinados com previsões arrojadas, ou, em algumas circunstâncias, um tanto quanto tímidas para o crescimento da empresa. Os membros da comissão interna consideraram importantes as colocações feitas e abonaram a iniciativa de se iniciarem as comparações necessárias. Na etapa seguinte será feito o levantamento dos indicadores e metas já existentes.

4.2.2 – Etapa 2: Levantamento dos indicadores e metas

Após a primeira reunião da comissão interna foi estabelecido que seria necessária uma semana para o levantamento completo dos objetivos e metas alcançados e feito um resumo dos indicadores projetados no Planejamento Estratégico do ano anterior, suas metas previstas para o confronto com os resultados alcançados, a opinião dos setores envolvidos e como os resultados foram avaliados.

Os indicadores e as metas previstas foram levantados utilizando relatórios e o banco de dados existente nos diversos departamentos da organização, servindo para que a comissão interna possa passar para a etapa seguinte, na avaliação dos resultados.

Foram reunidos todos os indicadores de desempenho através das respectivas metas das perspectivas financeiras e não financeiras, descritos em um relatório gerencial e encaminhado para a reunião semanal da comissão interna.

O quadro a seguir apresenta todos os indicadores estratégicos com as respectivas metas descritas (figura 4.1).

EMPRESA ARTE DIAMANTE FERRAMENTAS ESPECIAIS LTDA.	Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos	PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM 29/11/2002
Data da Reunião: 30-01-2004 Horário: 9,00 horas Local: Sala de Reuniões da empresa	Levantamento efetuado em: 30/01/2004	
Indicadores Projetados/PE	Metas Previstas	
Perspectiva Financeira		
1. Melhorar o lucro da empresa 2. Melhorar fluxo de caixa líquido 3. Aumento da receita bruta de vendas	5% no próximo ano (2003) sobre o retorno do capital investido (ROI). em 50% sobre o Fluxo de Caixa líquido do ano anterior (2002). 25% no próximo ano (2003).	
Perspectiva de Clientes		
1. Índice de Reclamações dos Clientes 2. Desenvolver a imagem da empresa 3. Reduzir tempo de entrega de produtos acabados (<i>lead time</i> de processo) de 18 dias	Reduzir número de reclamações p/ 3% sobre total de vendas do ano de 2003. Ser a primeira em <i>Mind Share</i> nas linhas de produto até fins de 2004. 7 dias até o fim de 2003.	
Perspectiva dos Processos Internos		
1. Incentivar inovação tecnológica 2. Reduzir o custo de produção 3. Aumentar aproveitamento de material no processo de 89%	30% das receitas advindas de novos produtos 10% no próximo ano (2003). para aproveitamento de material no processo de 95% para o ano de 2003.	
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		
1. Desenvolvimento de novos produtos 2. Satisfação interna	15% no próximo ano (2003). aprovação de 100% dos funcionários (2003).	

Figura 4.1– Indicadores de Desempenho estabelecidos no Planejamento Estratégico para o ano 2003 da Empresa.

As perspectivas dos indicadores de desempenho da organização foram levantadas e selecionadas conforme apresentado na figura 4.1, sendo que os resultados alcançados pela organização farão parte da Etapa seguinte do modelo.

4.2.3 – Etapa 3: Resultados alcançados nas perspectivas e indicadores de desempenho

A estratégia corporativa da empresa tem como meta a liderança da empresa no mercado nacional, a qual já apresenta desde o último ano um sistema produtivo enxuto e em parte viabilizado por investimentos internos. Os resultados alcançados nas perspectivas e indicadores de desempenho devem refletir essa estratégia. As distorções encontradas deverão ser motivadas de análise e concebidas de forma consensual pela comissão interna, bem objetiva e acessível a todos os envolvidos e a todos os níveis hierárquicos da empresa.

Na semana seguinte, após os levantamentos das metas, realizou-se a segunda reunião com o intuito de identificar a performance dos resultados, discutindo-se a influência que os mesmos podem representar para o sucesso da organização. Foi desenvolvido um plano de capacitação com os integrantes da comissão interna de modo a disseminar os princípios a serem adotados nas avaliações dos resultados. Houve distribuição de textos para debate, realizaram-se dinâmicas de grupo, e foram feitos comentários a respeito dos objetivos e das metas a serem atingidas pela organização nos próximos dois anos.

Visando garantir maior eficiência na implementação ou correção das estratégias, houve demonstrações do mapeamento de processos com o intuito dos integrantes da equipe perceberem a influência das metas estabelecidas e suas relações na visão que o cliente final tem do produto/serviço. Através de uma visão sistêmica, cada participante passou a perceber a importância do resultado e sua influência na causa e efeito dos indicadores de desempenho alcançados pela gestão administrativa.

Em seguida buscou-se definir a forma como seriam analisados os resultados previstos nas perspectivas do *Balanced Scorecard* para se controlar a evolução dos objetivos e metas traçados. O quadro anterior (vide figura 4.1) foi ampliado e recebeu, além dos indicadores projetados e metas previstas, os resultados alcançados, onde a comissão interna desenvolveu quais os fatores a serem considerados como aceitáveis ou não aceitáveis. Foram então incorporadas mais duas colunas para a avaliação e comparação (vide figura 4.2).

EMPRESA ARTE DIAMANTE FERRAMENTAS ESPECIAIS LTDA		Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos		PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM 29/11/2002	
Data da Reunião: 07/02/2004 Horário: 15,00 horas Local: Sala de Reuniões			Levantamentos efetuados em: 30/01/2004		
Indicadores Projetados/PE		Metas Previstas	Resultados Alcançados	Aceitável? Não aceitável?	
Perspectiva Financeira					
1. Melhorar o lucro da empresa		5% no próximo ano sobre o retorno do capital investido (ROCE)	2002 = 18,5% 2003 = 20,2%	Aceitável.	
2. Melhorar fluxo de caixa líquido		50% s/Fluxo caixa liq.de 2002	2002 = R\$ 315.000,00 2003 = R\$ 410.000,00	Aceitável.	
3. Aumento da receita bruta de vendas		25% no próximo ano	2002 = 3.773.000,00 2003 = 4.882.000,00	Aceitável.	
Perspectiva dos Clientes					
1. Índice de Reclamações dos Clientes		Diminuir número de reclamações dos clientes	2002 = 18%	Aceitável	
2. Desenvolver a imagem da empresa		Ser a primeira em <i>Mind Share</i> nas linhas de produto	2003 = 3,5%	Não aceitável	
3. Reduzir tempo de entrega de produtos acabados (<i>lead time</i> de processo) de 18 dias		7 dias	Em desenvolvimento 5 dias a partir do pedido colocado	Aceitável	
Perspectivas de Processos					
1. Incentivar inovação tecnológica		25% das receitas advindas de novos produtos	18% s/vendas do período	Aceitável	
2. Reduzir o custo de produção		5% no próximo ano	2002 = 39% s/vendas 2003 = 40% s/vendas	Não aceitável	
3. Aumentar aproveitamento de material no processo		95%	2002 = 89% s/MP 2003 = 96% s/MP	Aceitável	
Perspectiva do Aprendizado/Crescimento					
1. Desenvolvimento de novos produtos		15% no próximo ano	13% s/vendas	Aceitável	
2. Satisfação interna		Adesão de 100% dos funcionários	Implantação do plano de administração de cargos e salários	Aceitável	

Figura 4.2 – Análise dos Resultados Alcançados nos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Planejamento Estratégico para o ano 2003 da Empresa.

A partir dessas informações, houve uma discussão em relação às competências almeçadas, levando em consideração os indicadores projetados (vide figura 4.2). Observando os resultados alcançados a partir dos objetivos e metas estabelecidos no Planejamento Estratégico, pôde-se compará-los e avaliá-los através dos resultados esperados. A forma para

se chegar aos resultados, bem como a relação entre o projetado e o realizado despertaram interesse por parte do grupo logo no início dos trabalhos (vide figura 4.2). A discussão foi iniciada para o que poderia ser considerado como aceitável para a organização dentro do período analisado. Os resultados não aceitáveis foram igualmente enumerados e transcritos na última coluna da figura 4.2. Para melhor visualização das etapas seguintes, foi elaborado um novo quadro, onde as metas e resultados alcançados foram separados das metas e resultados não alcançados, os quais servirão para o estudo nas etapas seguintes. Os resultados positivos considerados pela equipe interna serão estudados na Etapa 9, enquanto que os resultados não condizentes requerem um estudo mais abrangente a partir da Etapa 4 (figura 4.3).

EMPRESA ARTE DIAMANTE FERRAMENTAS ESPECIAIS LTDA.		Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos		PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM 30/11/2002	
Data da Reunião: 17/02/2004 Horário: 15,00 horas Local: Sala de Reuniões			Levantamentos efetuados em: 30/01/2004		
Indicadores Projetados/PE		Metas e Resultados Alcançados		Metas e Resultados Não Alcançados	
Perspectiva Financeira					
1. Melhorar o lucro da empresa		2002 = 18,5% 2003 = 20,2%			
2. Melhorar fluxo de caixa líquido		2002 = R\$ 315.000,00 2003 = R\$ 410.000,00			
3. Aumento da receita bruta de vendas		2002 = 3.773.000,00 2003 = 4.882.000,00			
Perspectiva dos Clientes					
1. Índice de Reclamações dos clientes		3,5% s/vendas período			
2. Desenvolver a imagem da empresa		5 dias a partir do pedido colocado		Em desenvolvimento	
3. Reduzir tempo de entrega de produtos acabados (<i>lead time</i> de processo) de 18 dias					
Perspectivas dos Processos					
1. Incentivar inovação tecnológica		18% s/vendas do período			
2. Reduzir o custo de produção		2002 = 89% s/MP 2003 = 96% s/MP		2002 = 39% s/vendas 2003 = 40% s/vendas	
3. Aumentar aproveitamento de material no processo em 5%					

EMPRESA ARTE DIAMANTE FERRAMENTAS ESPECIAIS LTDA.		Diagnóstico das Metas e Indicadores Estratégicos	PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APROVADO EM 30/11/2002
Data da Reunião: 17/02/2004 Horário: 15,00 horas Local: Sala de Reuniões		Levantamentos efetuados em: 30/01/2004	
Indicadores Projetados/PE	Metas e Resultados Alcançados		Metas e Resultados Não Alcançados
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento			
1. Desenvolvimento de novos produtos	13% s/vendas		
2. Satisfação interna	Implantação do plano de administração de cargos e salários		

Figura 4.3 – Quadro de identificação das metas e indicadores que foram ou não alcançadas na Empresa durante o ano de 2003.

4.2.4 – Etapa 4: Avaliar o que e onde não deu certo

Dentre os objetivos e metas desfavoráveis foram determinadas as causas prováveis, levando-se em consideração os processos insatisfatórios da empresa, entre outros aspectos, pela sua característica abrangente, possuindo uma cadeia de valores que engloba todos os processos operacionais da organização.

A comissão interna encaminhou aos executivos das unidades departamentais o material contendo informações sobre as metas não atingidas, sua importância e aplicação, além de documentos internos da organização com a descrição das divergências apontadas. Para tal foi determinado o prazo de uma semana para análise.

Os indicadores dentro das perspectivas do BSC e contraditórios na elaboração do Planejamento Estratégico foram identificados de acordo com o relatório de avaliação (figura 4.4). Também foram levantadas as metas e a situação atual do indicador de desempenho voltado para a melhoria da imagem da organização perante os clientes. Após este processo iniciou-se a execução para a devida análise.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO Indicador: Ser a primeira em <i>mind share</i> nas linhas de produto.		
Departamento Comercial	Data 17/02/2004	Responsável: Sr. Dieter
Meta: Desenvolver a Imagem da Empresa.		
SITUAÇÃO ATUAL: Marca pouco Conhecida		
MEDIDAS DO PLANO		SITUAÇÃO ATUAL DE EXECUÇÃO
1. Visitar todos os clientes da região, no ano de 2003. 2. Treinar vendedores nas características da nova visão de apresentação da organização. 3. Promover campanha publicitária junto aos Pontos de vendas. 4. Promover teste dos novos produtos junto aos Clientes em potencial		1. Foram visitadas aproximadamente 80% dos clientes. 2. Todos os vendedores foram treinados. 3. Não foi promovido a campanha publicitária nos pontos visitados. 4. Foram promovidos testes em 60% dos clientes.

Figura 4.4 – Relatório de anomalias de visitas a clientes para a divulgação da marca e produtos da Empresa durante o ano de 2003.

As principais informações colhidas nesta primeira série de entrevistas concluíram que as metas estabelecidas para melhorar a imagem da organização ficaram prejudicadas em face de problemas enfrentados pelo Gerente anterior, atualmente substituído pelo novo gerente geral de vendas. Este está tomando as devidas providências para implementar a meta estabelecida para o ano de 2004. As informações foram obtidas junto ao Gerente Comercial.

Outro indicador não condizente com as previsões relaciona-se aos custos de produção, que deveriam sofrer uma redução na ordem de 5% sobre as vendas durante o ano de 2003. Isto não ocorreu e está sendo identificado na figura 4.5.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO Indicador: Redução de 5% nos custos de produção para o ano de 2003.		
Departamento Industrial	Data 17/02/2004	Responsável: Sr. Edson
Meta: Reduzir custos de produção.		
SITUAÇÃO ATUAL: Custos 40% em relação às vendas.		
MEDIDAS DO PLANO		SITUAÇÃO ATUAL DE EXECUÇÃO
1. Pesquisa para substituição de materias-primas alternativas mais baratas. 2. Buscar identificar equipamentos de tecnologia de ponta para a redução de operações. 3. Promover campanha para redução de desperdícios nos processos produtivos 4. Promover teste dos novos produtos que agregam valor.		1. Foram feitas pesquisas e substituídas matérias-primas no processo fabril. 2. Foram importados algumas máquinas para reduzir processos e refugos na produção de ferramentas. 3. Foi promovido a campanha para a redução de desperdícios nos processos produtivos. 4. Foram promovidos testes para novos produtos, porém ainda não estão sendo comercializados.

Figura 4.5 – Relatório de anomalias na redução de custos de produção da Empresa durante o ano de 2003.

As informações referentes aos custos industriais foram colhidas na contabilidade, indicando que a redução foi praticamente nula, o que comprometeu a meta inicialmente estabelecida no Planejamento Estratégico da organização para o período de 2003.

A etapa seguinte deve determinar os motivos pelos quais essas metas não foram atingidas e o que poderia ser feito para melhorar a performance das diretrizes traçadas para o período seguinte.

4.2.5 – Etapa 5: Determinar por que motivo não deu certo

Na reunião seguinte, após todas as observações feitas, a comissão interna em conjunto com os gerentes das unidades avaliadas buscou sintetizar as informações coletadas, preparando uma relação preliminar de objetivos e medidas que retratavam a estratégia da unidade de negócios, classificados preliminarmente como metas a serem atingidas.

A comissão interna marcou a realização de um *workshop* fora das dependências da empresa, uma semana após a realização da reunião de sintetização. Houve a presença não só dos integrantes, mas também dos gerentes e supervisores das diversas unidades envolvidas.

O grupo chegou a um consenso de entendimento sobre os problemas envolvidos, determinando em parte o fracasso das metas estabelecidas pela empresa, as quais não foram atingidas. Também se evidenciaram os resultados deficientes da estratégia para cumprimento dos objetivos e metas traçadas.

Em seguida o grupo foi dividido em dois subgrupos correspondentes a cada perspectiva do *scorecard* não atingidas, tendo o gerente comercial e o gerente industrial como líderes para a análise das metas não atingidas. Após discussões e análises dos objetivos e medidas preliminares relacionadas na reunião de sintetização das metas não atingidas (figuras 4.4 e 4.5), os grupos chegaram a um consenso dos problemas potenciais. A conclusão dos trabalhos encontra-se resumida nas figuras 4.6 e 4.7.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO Indicador: Ser a primeira em <i>mind share</i> nas linhas de produtos.			
Departamento Comercial		Data 17/02/2004	Responsável: Sr. Dieter
Meta: Desenvolver a Imagem da Empresa.			
SITUAÇÃO ATUAL: Marca pouco Conhecida			
MEDIDAS DO PLANO		SITUAÇÃO ATUAL DE EXECUÇÃO	
1. Visitar todos os clientes da região, no ano de 2003. 2. Treinar vendedores nas características da nova visão de apresentação da organização. 3. Promover campanha publicitária junto aos Clientes. 4. Promover teste dos novos produtos junto aos Clientes em potencial.		1. Foram visitadas aproximadamente 80% dos clientes. 2. Todos os vendedores foram treinados. 3. Não foi promovido a campanha publicitária nos pontos visitados. 4. Foram promovidos testes em 60% dos clientes.	
ANÁLISE DAS CAUSAS			
<div><div>Falta no Atingimento da Meta de Desenvolver a Imagem da Empresa</div><div><div>Falta de Tempo do Dpto.Comercial</div><div>Troca de Gerente Coml.</div><div>Falta catálogo de produtos</div><div>Indisponibilidade de pessoal técnico</div></div><div><div>Pouco comprometimento do Dpto.Comercial</div><div>Elevado tempo na seleção do profissional</div><div>Falta de treinamento das características do novo produto.</div><div>Atraso na Impressão de catálogos pela tipografia</div></div></div>			
CAUSAS PROVÁVEIS		CONTRAMEDIDAS ADICIONAIS	RESPONSÁVEL
1. Troca de Gerente Coml. 2. Falta definição Tipográfica do lançamento de novos prod.		1. Agilização na contratação e Treinamento do novo Ger.Comercial 2. Fazer contato c/novo fornecedor	Sr. Dieter
			PRAZO
			Um mês

Figura 4.6 – Relatório de avaliação da perspectiva de desenvolvimento da imagem da empresa durante o ano de 2003.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO			Indicador: Redução de 5% nos custos de produção para o ano de 2003.
Departamento Industrial	Data 17/02/2004	Responsável: Sr. Edson	
Meta: Reduzir custos de produção.			
SITUAÇÃO ATUAL: Custos 40% em relação às vendas.			
MEDIDAS DO PLANO		SITUAÇÃO ATUAL DE EXECUÇÃO	
1. Pesquisa para substituição de matérias-primas alternativas mais baratas.		1. Foram feitas pesquisas e substituídas matérias-primas no processo fabril.	
2. Buscar identificar equipamentos de tecnologia de ponta para a redução de operações.		2. Foram importados máquinas para reduzir processos e refugos na produção de ferramentas.	
3. Promover campanha para redução de desperdícios nos processos produtivos vendas.		3. Foi promovido a campanha para a redução de desperdícios nos processos produtivos.	
4. Promover teste dos novos produtos que agregam valor.		4. Foram promovidos testes para novos produtos, porém ainda não estão sendo comercializados.	

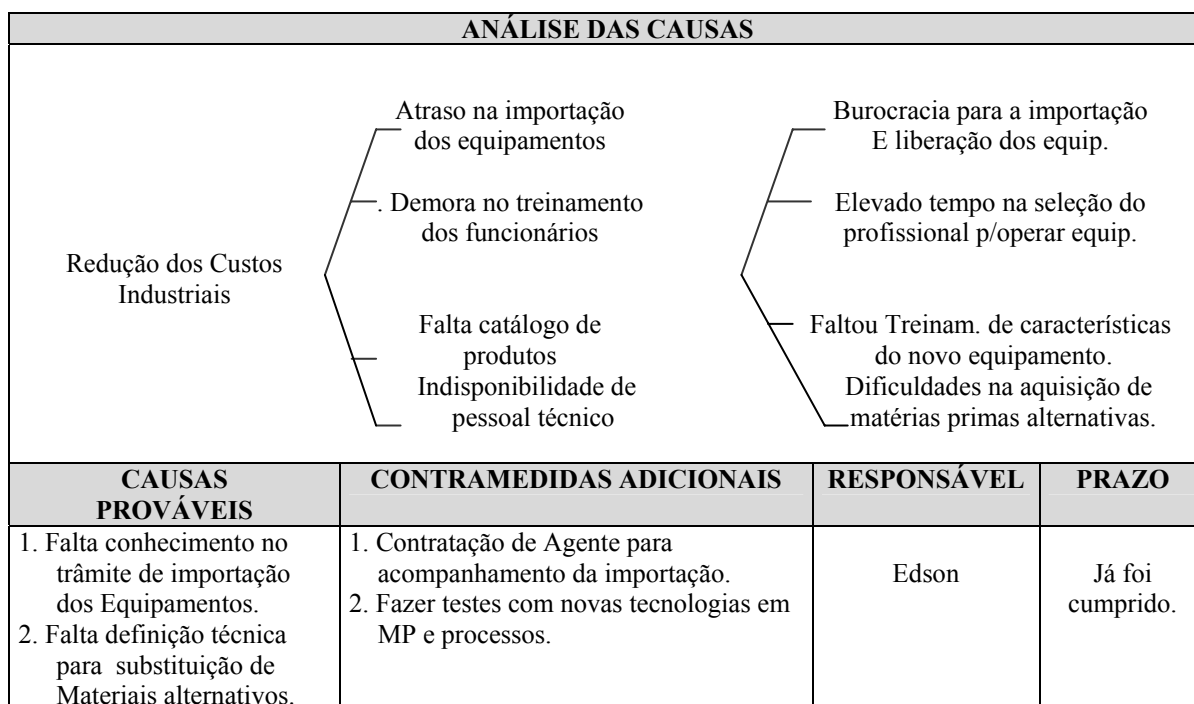


Figura 4.7 – Relatório de avaliação da perspectiva dos Custos de Produção da Empresa para o ano de 2003.

As causas foram enumeradas durante a reunião a partir da definição dos problemas encontrados pelos participantes do grupo, conforme figuras 4.6 e 4.7. Além disso, foram promovidas reuniões com cada gerência individualmente para estruturar as saídas e as novas metas, os indicadores de desempenho em termos dos elementos de análise, seu fator e sua medida final.

Além disso, o grupo elaborou em forma gráfica o mapeamento das anormalidades por intermédio de análise das causas e as contramedidas adicionais e nomeou o responsável pela nova estratégia traçada, apresentando os objetivos que porventura pudessem alterar o Planejamento Estratégico ou as novas metas de cada perspectiva projetada no BSC.

4.2.6 – Etapa 6: Causas prováveis (vindas do BSC ou Planejamento Estratégico)

De acordo com a Etapa 5, foram identificados os desvios no planejamento dos objetivos e metas preestabelecidas no Planejamento Estratégico da Organização para o ano de 2003. Também foram tomadas as providências para alteração das metas estabelecidas para o ano de 2004, havendo a necessidade de ajustes no Planejamento Estratégico para o período seguinte, comentadas na Etapa 11 do presente trabalho.

O líder da comissão interna convocou o grupo, uma semana após a última reunião dos subgrupos. Compareceram os executivos da unidade, os gerentes e os supervisores. Nesta reunião foram apresentados à alta administração da empresa os resultados até então obtidos, levando-se em consideração o *Balanced Scorecard* executado e os indicadores de desempenho não conformes ao atendimento das metas traçadas.

O objetivo dessa reunião foi verificar quais os motivos e em que ponto não houve as metas atingidas, as conseqüências na elaboração das metas estabelecidas nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, bem como as razões que levaram ao não cumprimento dessas metas.

Um plano de implementação foi discutido, o qual deveria prever uma data para uma reunião de comunicação com a presença de todos os funcionários dos setores envolvidos da empresa, conduzida pelo líder da comissão interna.

Foi criado um sistema de *feedback* envolvendo técnicas da ferramenta do PDCA. Esta consiste em identificar o problema advindo do Planejamento Estratégico da organização, a observação sob vários pontos de vista, a análise das causas fundamentais, o plano de ação de modo a bloquear as causas fundamentais, a ação do bloqueio das causas, a verificação da efetividade do bloqueio e sua padronização. Este procedimento tem o propósito de prevenir o reaparecimento do problema. Utilizando-se dessas técnicas o grupo envolvido pode constatar a eficácia dos procedimentos até aqui implementados, principalmente com relação ao conhecimento adquirido durante os trabalhos de identificação das causas prováveis de insucesso devido a falta de entendimento ou conhecimento. Foram analisados os objetivos e as metas previstas no Planejamento Estratégico da organização.

Para que se torne uma ferramenta eficiente e espelhe os rumos a serem alcançados pela empresa, o Planejamento Estratégico da organização necessita da execução dos objetivos e metas planejadas, o controle dos resultados alcançados pelos indicadores de desempenho projetados e a ação corretiva necessária para que as futuras estratégias possam ser traçadas com maior confiança. Para que isso aconteça, faz-se necessário que os executivos e funcionários sejam treinados e qualificados para o entendimento dos objetivos e metas, adquirindo o conhecimento necessário para identificar e corrigir as distorções nos processos operacionais. Estes são os elementos essenciais para a sobrevivência da organização em tempos atuais.

4.2.7 – Etapa 7: Definir quais conhecimentos deveriam ser necessários

O reconhecimento das habilidades individuais constitui a base para o conhecimento da organização. As metas não alcançadas podem ser o ponto de partida para que os dados extraídos possam ser transformados em conhecimento, utilizando-os em proveito da própria empresa. Porém, os processos básicos para uma ação organizacional bem sucedida dependem dos elementos coletivos do conhecimento.

A comissão interna chegou a conclusão de que os funcionários são os produtores e detentores do conhecimento, que o papel desse conhecimento é a criação de valores e o mais importante são as atividades intelectuais dos funcionários altamente qualificados. A reunião desses conhecimentos poderá fazer a diferença para o entendimento dos problemas elencados na Etapa 5.

Tanto os indicadores voltados à melhoria da imagem da organização, bem como à redução dos custos industriais são necessários para a sobrevivência da organização. Deverão ser efetuados planejamento e programas de treinamento para envolver os funcionários de finanças, recursos humanos, de marketing e vendas, além dos setores envolvidos diretamente com as metas estabelecidas. O êxito em trabalhar produtivamente em conjunto estabelece a competência organizacional, formando o elemento coletivo na base do conhecimento, facilitando a resolução dos problemas que advém dos diversos processos envolvidos.

Toda vez que algo não está sendo bem gerenciado ou os resultados não estão sendo alcançados deve-se estabelecer uma relação entre as causas, discutir as soluções e buscar o conhecimento necessário para atender os objetivos e metas internamente ou externamente.

As capacidades individuais dos funcionários da empresa formam a base da atividade, entretanto o sucesso dos projetos e estratégias depende dos trabalhadores envolvidos com o conhecimento, bem como dos diferentes componentes na base do conhecimento, que podem ser combinados eficientemente. O potencial da empresa em resolver os problemas oriundos nos objetivos e metas não alcançadas depende imensamente dos componentes coletivos na base do conhecimento. Quando se tratarem assuntos que envolvam objetivos comuns, a reunião das equipes deve ser entendida como parte de um conhecimento coletivo, o que é mais do que a soma do conhecimento individual, particularmente importante para a sobrevivência da organização a longo prazo.

A constante resolução de problemas dentro de grupos define a melhora da eficiência das atividades correntes, combinando processos organizacionais e habilidades individuais para a melhoria dos processos. A importação do conhecimento e a experimentação constante

nos grupos podem manter as competências da organização flexíveis e direcionadas para os desafios apresentados pelos concorrentes. A resolução dos problemas advindos dos objetivos e metas não alcançadas no Planejamento Estratégico pode estabelecer a identificação de alternativas e criar um *feedback* importante para as equipes envolvidas, solucionando os problemas futuros para a organização. Precisa-se, então, buscar a capacitação e o treinamento constante dos colaboradores, para que os mesmos se encontrem qualificados para as atividades do dia-a-dia da empresa.

4.2.8 – Etapa 8: Plano de capacitação

A gestão eficaz do conhecimento técnico deve assegurar aos funcionários a transparência interna e externa, bem como ajudar a criar métodos para identificar e transferir as melhores práticas. Parte dos conhecimentos técnicos deve ser importada de fontes externas, através da relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos, que têm um potencial considerável para fornecer esse conhecimento. Deverão ser elencadas políticas de aquisição do conhecimento técnico mediante a contratação de especialistas através de consultoria externa. A organização está mantendo contato com uma empresa Italiana especializada em ferramentas de corte para madeira, líder na Europa nesse segmento de mercado. O fruto desse relacionamento deverá formalizar uma *joint venture*. A aquisição de novos *softwares* nas áreas de *design* e controles de processos industriais contribuirá para a criação e o desenvolvimento de novos produtos e processos industriais.

No que diz respeito ao atingimento de excelência em ferramental para corte de madeira e derivados, é consenso entre os integrantes da comissão interna a necessidade de investimentos pesados em tecnologia de ponta. Para tanto é necessário o desenvolvimento de novos produtos, materiais mais resistentes, equipamentos para diversificar operações com redução de *lead times* e com custos compatíveis, de modo a atender clientes nacionais e internacionais.

Em setembro de 2003, a alta administração, formada pelos diretores administrativo e industrial viajaram à Itália, onde foram estabelecidos os primeiros contatos com a empresa. O principal objetivo foi a formação da parceria que deve ser concretizado até o final do ano de 2004. O interesse do Grupo Italiano em investir no Brasil é grande. Uma comitiva deve desembarcar no Brasil até o final de junho, de modo a formalizar o acordo e iniciar a transferência de tecnologia. Também será investido em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

No ano de 2003 foram adquiridos *softwares* para melhorar a performance dos produtos comercializados pela empresa, melhorando com isso a imagem da organização perante os clientes. O *software* adquirido na área de engenharia de produtos fez com que houvesse uma nova concepção de *design*, o que reduzirá em muito as matérias-primas aplicadas. Conseqüentemente, haverá a redução nos custos de produção.

Para que isso fosse concebido, muitos dos funcionários foram treinados e qualificados, despendendo-se de um certo tempo. Neste ano, funcionários deverão visitar a empresa Italiana com o propósito de aprimorarem seus conhecimentos técnicos em produtos de tecnologia de ponta. Novos equipamentos comandados por Controle Numérico Computadorizado (CNC) foram adquiridos. Os funcionários que operam esses equipamentos receberam treinamento na empresa fornecedora do equipamento. Esses funcionários foram os multiplicadores internos onde proferiram palestras e treinamentos com outros funcionários de modo que estes últimos assimilassem a tecnologia aplicada.

Os funcionários envolvidos na resolução dos problemas advindos dos objetivos e metas não atingidas responderam as perguntas elencadas conforme o questionário apresentado na figura 3.9. Levaram-se em consideração a melhoria de imagem da empresa junto aos clientes e a redução dos custos industriais. Os funcionários contribuíram para que novos objetivos e metas fossem estabelecidos, colaborando decisivamente para que as mudanças sejam percebidas durante o ano de 2004. Novas reuniões serão agendadas para que durante o ano de 2004 possam ser acompanhados os objetivos e metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico e os resultados sejam alcançados.

A comissão interna tem a consciência de que a criação e a aplicação do conhecimento é uma tarefa cujos resultados serão obtidos ao longo do tempo. Através do conhecimento aplicado nos processos, as metas poderão ser concretizadas e os padrões necessários para a normatização dos procedimentos vão sendo elaborados naturalmente.

4.2.9 – Etapa 9: Avaliar o que e por que motivo deu certo (métodos, capacitação, etc.)

Nessa etapa foi realizado o estudo dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, bem como dos indicadores de desempenho implantados pelo modelo BSC, que no primeiro ano de análise foram avaliados. Avaliaram-se também as metas alcançadas. Na Etapa 3 do presente trabalho foram elencados os indicadores cujas metas e resultados alcançados passarão a ser alvo de estudo.

O estudo dos resultados alcançados é de suma importância, considerando que os objetivos e metas atingidas compõem um conjunto de conhecimentos, capacidades e treinamento dos funcionários envolvidos, informações transmitidas com clareza, entre outros.

A comissão interna estudou, em conjunto com os setores envolvidos, os resultados alcançados e suas conseqüências levando-se em consideração os objetivos e metas traçados no Planejamento Estratégico da organização. Foram elencados os pontos positivos e a forma pela qual as metas são alcançadas nesse planejamento. Este estudo poderá servir de referência para a elaboração de novos objetivos e metas traçados.

Os indicadores e metas previstas nos indicadores de desempenho cujos resultados foram alcançados merecem um estudo por parte dos participantes da comissão interna. De acordo com o relatório (figura 4.3), foi realizada uma análise dos indicadores que corresponderam às expectativas elencadas no Planejamento Estratégico da organização:

- **Retorno sobre o investimento** – o objetivo para os próximos dois anos, considerando 2003 e 2004, foi considerado aceitável, pois a meta propõe atingir um incremento de 5% para o retorno sobre o investimento (ROI). Os relatórios contábeis demonstraram que em 31-12-2002 o retorno sobre o capital investido aumentou em 18,45%. Da mesma forma, no exercício de 2003 o retorno sobre o capital investido aumentou para 20,22%. Considerando o retorno sobre investimentos em aplicações financeiras pode-se concluir que o resultado foi satisfatório, pois chegam a 12% ao ano (considerando 2003 como referência);
- **Fluxo de caixa líquido** – o aumento na disponibilidade de recursos disponíveis de R\$ 315.000,00 para R\$ 410.000,00, no final de 2003, correspondem a um bom desempenho por parte da organização. Para essa melhora considerável foi implementada uma política de redução nos estoques de matérias-primas, produtos em processo e de estoques de produtos acabados na organização. Outro fator importante a ser considerado para o atingimento desses resultados é o empenho que o setor de contas a receber empreendeu para a cobrança de contas atrasadas, melhorando sensivelmente o controle de liberação de novos pedidos. O que se deve também ao fato da implantação de um banco de dados dos clientes cadastrados na organização, servindo como fonte de consulta permanente;
- **Aumento da Receita bruta de vendas** – o aumento da receita bruta de vendas de 25% para o exercício de 2003 foi atingido, considerando a inflação do período. Apesar do

departamento de vendas não ter conseguido implementar totalmente as metas estabelecidas para o ano de 2003, o desenvolvimento e a venda de novos produtos conseguiram incrementar o faturamento para clientes já cadastrados. Houve também a inclusão de novos clientes. Outros fatores relevantes foram as mudanças realizadas no sentido de se melhorar a resistência das ferramentas produzidas, trazendo maior confiabilidade.

Nos indicadores projetados para as perspectivas de clientes, cujas metas e resultados foram alcançados, o estudo revelou o seguinte:

- **Número de reclamações dos clientes** – de acordo com as estatísticas durante o ano de 2003, a incidência de reclamações caiu sensivelmente, principalmente com relação aos prazos de entrega das ferramentas. O departamento de produção conseguiu reduzir o tempo de produção das ferramentas de 18 dias para 5 dias, considerando os pedidos colocados na fábrica. O investimento em equipamentos de tecnologia de ponta fez com que esse prazo fosse reduzido. Além disso, a substituição de materiais tradicionalmente consumidos no processo fabril, com matérias-primas alternativas, inclusive de procedência internacional, fez com que as ferramentas produzidas atualmente ficassem mais resistentes e bem acabadas;
- **Redução do *lead time* de entrega** – a política de mapeamento dos processos, aliados aos investimentos em equipamentos com tecnologia de ponta, proporcionaram uma redução considerável no tempo de produção e entrega das ferramentas. Uma série de reuniões foi realizada juntamente aos colaboradores envolvidos no processo, capacitando-os para que com a aquisição de tecnologia (equipamentos e *softwares*) os processos fossem muito mais enxutos. O resultado na diminuição de reclamações de clientes por si só já esclarece as vantagens que a organização conquistou junto aos mesmos, reduzindo o tempo de médio de fabricação de uma ferramenta de 18 para 5 dias, em média.

As perspectivas dos processos e indicadores projetados podem ser interpretadas conforme segue:

- **Incentivo à inovação tecnológica** – o departamento de projetos trabalhou com afinco no último ano de modo a criar novos produtos. A melhoria dos produtos já existentes

conseguiu atingir os objetivos estabelecidos pela empresa para o ano de 2003. O banco de dados existente foi ampliado e novos *softwares* foram adquiridos para auxiliar na criação de tecnologias modernas no tratamento do aço e vídeo. Os produtos oferecidos foram personalizados, recebendo um tratamento diferenciado. A estes foi acrescida a logomarca da empresa para identificação do ferramental. Está sendo formalizada uma parceria com uma empresa italiana para a aquisição de tecnologia de ponta, cujos trabalhos já se encontram em fase adiantada de negociação. Este fator deverá trazer um diferencial muito grande em relação à tecnologia e ao conhecimento de ponta para a organização. O pessoal do departamento de engenharia de produtos deverá estar neste país a partir de julho de 2004 de forma a receber o treinamento necessário e a concepção de transferência de tecnologia;

- **Aumento do aproveitamento de material no processo** – as equipes de projeto trabalharam com eficiência e várias mudanças foram implantadas para reduzir os refugos. Processos foram mapeados e produtos foram redesenhados, aproveitando ao máximo as especificações de materiais e processos.

As perspectivas para o crescimento e aprendizado e os resultados alcançados também foram objeto de estudo:

- **Desenvolvimento de novos produtos** – o aprendizado e o crescimento da organização passam necessariamente pela criação e desenvolvimento de novos produtos, bem como processos mais enxutos, os quais devem se encontrar alicerçados em uma tecnologia de ponta. De modo a se criar uma meta arrojada para o desenvolvimento de novos produtos, a empresa optou por investimentos relevantes em *hardwares* e *softwares* com tecnologia avançada. Também se ampliou o departamento de engenharia de projetos e qualificou os seus colaboradores para atingirem os objetivos e metas traçados;
- **Satisfação interna** – para que haja satisfação interna, deverá haver um clima organizacional propício para a implementação de novos procedimentos. A organização contratou uma empresa especializada para implantar um programa atualizado de administração de cargos e salários, bem como estabeleceu um programa para a participação na distribuição de resultados. Todos os colaboradores foram atingidos pelas medidas adotadas, percebendo-se que a satisfação em relação à empresa melhorou muito.

A integração do conhecimento adquirido a partir destes objetivos e metas alcançadas forma a mola propulsora no sucesso da organização. Funcionários informados e participantes nas decisões tomadas pela alta direção, bem treinados e qualificados, tornam as atividades mais condizentes com as necessidades, adquirindo *know how* e estabelecendo um *feedback* na resolução dos problemas e na solução dos objetivos elencados no Planejamento Estratégico da organização.

4.2.10 – Etapa 10: Formalizar o conhecimento necessário

Baseada em fatos e dados coletados nos processos, a formalização dos procedimentos decorre de resultados lógicos. É importante que a organização tenha os procedimentos relatados em arquivos de dados de forma que estes possam ser pesquisados e implementados em épocas futuras. Sugeriu-se a criação de um banco de dados, elencando a padronização dos processos, as especificações dos produtos, os custos de produção, *lead time* dos processos, estratégias a serem implementadas, metas a serem atingidas e resultados alcançados. Aliada ao conhecimento adquirido pela organização, a tecnologia da informação fará a diferença na condução das políticas de desenvolvimento e permanência da organização no contexto de um mundo cada vez mais competitivo.

Serão criados comitês de Gestão do Conhecimento com a incumbência de treinar os colaboradores no intento de se criarem alternativas de melhoria nos processos como um todo, bem como socializar os procedimentos para todos os setores da organização.

As equipes serão treinadas para o entendimento dos objetivos e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, a criação de indicadores alternativos. Serão levados em consideração a execução das estratégias e o controle dos resultados alcançados, para que de acordo com os procedimentos padrões estabelecidos se possa agir corretivamente, atingindo os objetivos no Planejamento Estratégico da organização.

De acordo com suas necessidades, os comitês de Gestão do Conhecimento formalizarão os procedimentos necessários para a execução das tarefas. Estes deverão estar empenhados para que os funcionários entendam com clareza os procedimentos. Se necessário serão agendados treinamentos para a assimilação dos processos estabelecidos.

O atingimento dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico é uma alavanca para se criarem habilidades e motivação nos colaboradores. Também passa a ser um desafio para se atingir novas tecnologias em produtos e serviços. Os comitês de Gestão do Conhecimento

devem auxiliar na seleção e no recrutamento de pessoal, participar do treinamento das pessoas e transformá-las em profissionais qualificados. Estes também devem reter as pessoas nos quadros da empresa, criar condições para que os colaboradores tenham orgulho da organização, bem como um forte desejo de lutar pelo seu futuro. Enfim, têm o propósito de auxiliar na implementação do Planejamento Estratégico e o acompanhamento das metas realizadas, orientando para as correções e alterações de rumos no futuro Planejamento da Organização.

4.2.11 – Etapa 11: Realimentação do planejamento estratégico e/ou *Balanced Scorecard*

Os processos e sistemas gerenciais devem alcançar um desempenho altamente desejável, porém quando o plano de execução do Planejamento Estratégico está vinculado ao futuro da organização, faz-se necessário o acompanhamento e as alterações dos objetivos e metas traçados durante a execução da estratégia.

A comissão interna deverá reunir-se semanalmente, sempre com o objetivo de acompanhar o desempenho das atividades administrativas. Juntamente com os membros dos comitês de Gestão do Conhecimento, devem traçar os rumos e alternativas existentes, no intento de monitorar os resultados dos objetivos e metas traçadas.

Os resultados alcançados servirão para gerar *know how* e diferencial competitivo em relação aos concorrentes existentes, inibindo o aparecimento de novos entrantes.

Com o monitoramento dos resultados, a Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda. terá a possibilidade de ser qualificada como empresa líder de mercado em ferramentas de corte para o segmento moveleiro e de madeira em geral através de uma visão futurista. Assim novas estratégias tendem a emergir naturalmente do interior da própria organização, abrindo novas oportunidades de crescimento.

Quando se busca alternativas e metas mais ousadas, cria-se um novo nível de valor. Daí constata-se que novos indicadores vão fazer parte da estratégia, pois os antigos indicadores podem ter cumprido seu papel e podem ser abandonados. A evolução da organização requer novos desafios e novas metas serão necessárias. Táticas e aprendizado são um processo sutil e fundamental para *oxigenar* o conhecimento dos envolvidos nos processos administrativo e produtivo da empresa.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1 – Conclusões

O presente trabalho propôs um modelo de identificação das causas relevantes que influenciam nos resultados decorrentes do Planejamento Estratégico de uma organização.

O suporte teórico foi de fundamental importância, pois a empresa pode perceber a necessidade de um conhecimento mais profundo sobre o planejamento estratégico, a exata identificação dos indicadores de desempenho advindos do modelo BSC e os objetivos e metas alcançados durante a gestão dos negócios.

Levaram-se em consideração o modelo do *Balanced Scorecard*, a Gestão do Conhecimento e suas medidas derivadas da estratégia aplicada na organização no período do ano de 2003.

Convém ressaltar sua influência para o planejamento de objetivos e metas a serem alcançados no futuro da empresa.

Considerando o acompanhamento dos resultados atingidos no planejamento da empresa Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda., verificou-se que o monitoramento constante dos objetivos e metas elencadas na estratégia contribuiu para o aprendizado de novas habilidades e no aperfeiçoamento dos processos, incentivando os funcionários a buscarem novos conhecimentos.

O diagnóstico dos resultados decorrentes do Planejamento Estratégico da empresa contribuiu para traçar novos rumos, principalmente em relação às metas não atingidas no corrente exercício e seu aprimoramento para atingir objetivos futuros.

O modelo de gestão apresentado, utilizando como pano de fundo o Planejamento Estratégico da organização e seus indicadores de desempenho advindos do BSC, conseguiu ordenar temas organizacionais e desenvolver metas no sentido de capacitar e qualificar as pessoas, envolver o conhecimento necessário para as equipes identificarem e analisarem os resultados dos processos operacionais.

Através da experiência observada na empresa Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda., segundo uma estratégia traçada e baseada nos resultados alcançados por meio da metodologia do *Balanced Scorecard*, pode-se apresentar os seguintes fatores:

- Houve o envolvimento de todos os funcionários da empresa, inclusive de outras áreas, empreendidos nos objetivos e metas não atingidos das áreas relacionadas no presente trabalho e na implantação desta nova filosofia gerencial. Estes se interessaram em aplicar os conhecimentos adquiridos em outros projetos de forma a aprimorarem os processos com o uso dos indicadores de desempenho, elaborados a partir do *Balanced Scorecard*, que foi desenvolvido visando atender uma determinada estratégia da organização;
- Através do modelo apresentado foram encontrados problemas. A partir destes foram propostas soluções que aplicadas favoreceram o desenvolvimento na melhoria do processo e no ajuste dos objetivos e metas previstas;
- Foi constatado que a implantação do Planejamento Estratégico, vinculado às perspectivas do *Balanced Scorecard*, reforçou o envolvimento e o interesse dos funcionários na empresa. Este fator contribuiu diretamente para o resultado da empresa;
- Em apenas um ano, após a implantação do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho, a Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda. conseguiu aumentar sua participação no mercado, com produtos inovadores e de alta qualidade, valor este superior à meta estabelecida para o ano de 2003;
- Foi constatada uma redução de problemas operacionais, com o aumento do aproveitamento de materiais no processo produtivo (*yield*) de 89% para 96%, superando a meta anual;
- Houve uma melhoria acentuada na relação interdepartamental caracterizada pela interação entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- A alta administração passou a contar com a participação e o envolvimento dos funcionários de todos os níveis no atendimento aos objetivos estratégicos estabelecidos através da aplicação de um *Balanced Scorecard* como ferramenta para o aprimoramento de seus processos;
- A Arte Diamante Ferramentas Especiais Ltda. manteve-se alinhada à estratégia traçada para o cumprimento das metas estabelecidas pelos objetivos assumidos, considerando as alternativas propostas nos objetivos e metas elencadas nas perspectivas financeiras e não financeiras do modelo BSC.

A partir dos resultados alcançados, conclui-se que a gestão do conhecimento pode influir decisivamente nas avaliações e na interpretação dos fatores relacionados às variáveis encontradas nos indicadores de desempenho estabelecidos no modelo do *Balanced Scorecard*, bem como auxiliar na gestão estratégica da organização para o atingimento de metas futuras.

A necessidade do conhecimento é muito importante para a interpretação dos resultados alcançados a partir das perspectivas de desempenho do modelo *Balanced Scorecard* estabelecidas no Planejamento Estratégico da organização. Convém ressaltar sua influência para o planejamento de objetivos e metas a serem alcançados no futuro da empresa.

A Gestão do Conhecimento foi incorporado como filosofia gerencial na empresa, respeitando as individualidades de cada colaborador, buscando a contribuição coletiva, propondo soluções e alinhando a estratégia ao negócio.

Neste aspecto, ao estudar os resultados dos indicadores de desempenho baseados no modelo do *Balanced Scorecard*, identificou-se de forma clara os fatos críticos do sucesso da organização. Ou seja, os fatores que devem ser privilegiados por meio de um gerenciamento específico dos objetivos identificados no Planejamento Estratégico da empresa.

Quando as metas não corresponderam à estratégia, buscou-se a relação das causas que impediram a resolução dos problemas, verificando a necessidade de treinamento adequado dos envolvidos. Enfim, a falta de conhecimento apropriado para atingir as metas corresponde ao fracasso dos objetivos traçados. Por outro lado, os indicadores que corresponderam às expectativas das metas estabelecidas relacionaram-se aos objetivos passados aos funcionários com clareza. Desta forma os envolvidos no processo obtiveram o conhecimento suficiente para atingir os resultados das metas esperadas.

Contudo, pretendeu-se demonstrar que a dinâmica de uma organização está baseada na existência dos diversos sistemas que se interconectam numa relação de causa e efeito, sendo que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o atingimento da excelência nos processos de uma organização.

O intuito de se combinarem a Gestão do Conhecimento e o modelo de Gestão Estratégica baseou-se no fato da importância na identificação dos resultados de forma específica, oferecendo à organização a qualificação dos funcionários por intermédio de treinamentos continuados.

A proposta da busca por conhecimento permitiu concluir que há uma necessidade por parte dos gestores em trabalhar os valores e as habilidades de modo que se possam alavancar os processos de aprendizagem, tanto individualmente quanto em âmbito organizacional.

Convém ressaltar, entretanto, que apesar dos resultados obtidos serem motivadores, ainda há várias contribuições a serem buscadas. Faz-se necessário um maior aprofundamento sobre o assunto, uma vez que, pelos próprios resultados encontrados e apresentados nesta dissertação, torna-se evidente que atualmente nada é permanente ou imutável.

5.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros

O trabalho apresentou a aplicação do modelo no intuito de se identificarem as causas que podem influenciar nos resultados da organização, bem como avaliar em que ponto o conhecimento das pessoas envolvidas no processo pode auxiliar em decisões futuras. Quanto à melhoria dos processos, pretendeu-se estudar os efeitos dos resultados alcançados através dos indicadores de desempenho. Neste sentido, uma continuação natural do trabalho poderia ser sugerida, a qual segue:

- Estudo da vinculação dos resultados alcançados nas metas traçadas e critérios de pagamento de incentivos aos funcionários, definindo níveis a serem superados para um subconjunto crítico de indicadores estratégicos;
- A influência tecnológica na relação de uma *joint venture* entre empresas do mesmo ramo e o aprimoramento na Gestão do Conhecimento de uma organização;
- Implantação de Indicadores de Desempenho para medir o Capital Intelectual de uma organização industrial.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDZNAJDER. **O método nas ciências naturais e sociais**. Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDREWS, K.R **Concepto de estratégia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BAROSO, Antônio C.O., GOMES, Elizabeth B.P. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro 2003. Documento da Web. www.cnen.gov.br Acesso em: 30 novembro de 2003.

BERTÁGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8ª edição. Belo Horizonte: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 1999.

_____. **Gerenciamento pelas diretrizes**, 3ª edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CHAMPY, J; NOHRIA, N. **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **From data to knowledge**. CIO Magazine, abril 1999. Documento da web: www.cio.com/archive.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadores para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.

JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. **Report on the second comparative study of knowledge creation conference**. V 2, n.1, Setembro 1998.

KAPLAN Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Putting the balanced socrecard to work**. Boston: Harvard Business Review, 5p.133-147, sep. – oct. 1993.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 4ª Edição. São Paulo: Prendice/Hall, 1993.

LIMA, Eduardo J.L. **Os três pilares da gestão do conhecimento**. pag. da Web. www.informal.com.br. Acesso em 30 de novembro de 2003.

MARCELLI, R. Pereira. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos**. Florianópolis: Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo; Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo: Artmed, 2002.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. **Os sistemas de gestão e *Balanced scorecard***. Brasília: n.41, junho 2003. P.36 – 42.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STONER, J. A.; FREEMANN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SWEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José C. C. – **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. **Management: a global perspective**. New York: Mc Graw Hill Inc, 1993.

WHEENLEN, Thomas L., HUNGER, j. David. **Strategie management and business policy**. Chicago: Addison Wesley Longman Inc, 1998.

ZABOT, J.Batista; SILVA, L.C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.